



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

VYUŽITÍ CONTROLLINGU V PODNIKU

APPLICATION OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM IN A BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Eliška Foralová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Eliška Foralová
Studijní program:	Účetnictví a finanční řízení podniku
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Využití controllingu v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce: Controlling a jeho využití při řízení podniku
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení a jejich přínos
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka posoudí dosavadní stav controllingu ve zvoleném podniku. Na základě této analýzy navrhne opatření k lepšímu využívání controllingu jako podsystému řízení daného podniku podporujícího dosažení dlouhodobé a úspěšné existence podniku.

Základní literární prameny:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2018. 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Úmyslem této diplomové práce je přiblížit problematiku controllingu ve vybraném podniku. Diplomová práce se dělí na tři klíčové úseky. První je teoretická část, ve které se nachází vydefinované pojmy typu controlling, reporting nebo zisková střediska z kterých následně tato práce vychází v dalších částech. V analytické části je popsána současná situace vybraného podniku pro zpracování diplomové práce. V poslední části je na základě zjištěných skutečností z předchozí analytické části vytvořen návrh na zlepšení.

Abstract

The intention of this diploma thesis is to expound the issue of controlling in a selected company. The diploma thesis is divided into three key sections. The first is the theoretical part, which contains defined concepts such as controlling, reporting or profit centers, on which this work is based in other sections. The analytical part describes the current situation of the selected company for the elaboration of the diploma thesis. In the last part, based on the findings from the previous analytical part, a proposal for improvement is made.

Klíčová slova

Ziskové středisko, nákladové středisko, controlling, reporting, kalkulační vzorec, statistické ukazatele

Key words

Profit center, cost center, controlling, reporting, calculation formula, statistical indicators

Bibliografická citace

FORALOVÁ, Eliška. *Využití controllingu v podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135049>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Ondřej Žižlavský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském o právech souvisejících s právem autorským.)

V Brně dne 9. května 2021

.....

Podpis studenta

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za odborné vedení a podporu při tvorbě této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat DPMB, a.s. za poskytnutí mnoha materiálu a informací k vytvoření diplomové práce. Konkrétně patří velké dík Pavle Vachové, za trpělivost a mnoha hodinové konzultace. Dále bych ráda poděkovala mé rodině za velkou podporu a především pomoc, díky které jsem mohla studovat.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: CONTROLLING A JEHO VYUŽITÍ PŘI ŘÍZENÍ PODNIKU	11
1.1 Controlling	11
1.1.1 Vznik a vývoj controllingu	12
1.1.2 Na základě, jakých podkladů funguje controlling	Chyba! Záložka není definována.
1.1.3 Organizace controllingu.....	13
1.1.4 Tři základní principy controllingu:	14
1.1.5 Organizační začlenění controllingu	16
1.1.6 Controller	18
1.1.7 Úvahy controllera	19
1.1.8 Výkaznictví.....	20
1.1.9 Finanční plán.....	20
1.2 Metoda standardních nákladů	21
1.2.1 Plánované náklady a skutečné náklady.....	21
1.2.2 Odchylky.....	22
1.3 Kontrola.....	23
1.3.1 Fáze kontroly	24
1.4 Kalkulace.....	25
1.5 Náklady	26
1.6 Výnosy	29
1.7 Zisková a nákladová střediska	29
1.7.1 Vnitropodnikové výkony	30
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	31

2.1	Základní údaje o podniku.....	31
2.2	Historie společnosti.....	33
2.3	Organizační struktura	36
2.4	Investice	39
2.5	Financování společnosti	40
2.6	Veřejná zakázka a odběratel.....	40
2.7	Controlling	41
2.7.1	Centrální controlling	42
2.7.2	Reporting	43
2.8	Kalkulační vzorec.....	43
2.9	Závěrkové práce	45
2.10	Kmenová data v modulu controlling	46
2.10.1	Nákladové druhy.....	47
2.10.2	Nákladová střediska.....	48
2.10.3	Výkony.....	49
2.10.4	Vnitropodnikové zakázky	50
2.10.5	Statistické ukazatele.....	51
2.10.6	Profit centra (zisková střediska)	57
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS	62
3.1	SAP strom	62
3.2	Ziskové středisko – ostatní pronajatý majetek	64
3.2.1	Přeúčtování	67
3.2.2	Nový způsob přeúčtování	71
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	77

SEZNAM TABULEK.....	79
SEZNAM OBRÁZKŮ	80
SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Controllingový proces přináší mnohé kvality pro podnik jako celek a v dnešní době neustálých změn, kdy se podniky snaží být vůči konkurenci napřed je controlling vhodným způsobem, jak podpořit řízení podniku. Závěry, které vyplynou z procesu controllingu jsou managementu předkládány a umožňují tak včasné předejít možným problémům. Díky tomu, může být podnik efektivnější, výkonnější a v konečném důsledku i dlouhodobě úspěšný.

Cílem dané diplomové práce je zanalyzovat současný stav controllingu ve vybraném podniku. Následně pak detailně prozkoumat jednotlivá kmenová data, která podnik využívá k procesům controllingu a navrhnout zlepšení.

Diplomová práce je rozdělena z hlediska obsahu na tři části. První část práce představuje teoretická východiska, která jsou zaměřena na definici a využití controllingu při řízení v podniku. Konkrétně jsou zde vysvětleny některé nezbytně nutné pojmy a podstata procesu controlling. Z těchto informací se následně vychází v dalších částech. Druhá část práce představuje analýzu současného stavu podniku s názvem Dopravní podnik města Brna, a.s. Zde je podnik nejprve představen z hlediska základních informací a jeho organizační struktury. Dále je rozebrána činnost centrálního a decentrálního controllingu v podniku, způsob reportingu a kalkulační vzorec. Následně jsou v této části rozebrána kmenová data, které controlling využívá ke své činnosti. Na základě zjištěných informací je sestavena třetí část práce.

Třetí závěrečná část vychází z části analytické a je zaměřena na jedno z kmenových dat controllingu, konkrétně na zisková střediska (profit centra). Při analýze controllingu v podniku vyšlo najevo, že jedno konkrétní ziskové středisko není správně nastaveno a vzniká díky tomu problém pro controllingové oddělení stanovovat závěry. Z tohoto důvodu je v této poslední části navrženo možné zlepšení.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Pro zpracování této práce jsem si zvolila reálný podnik s názvem Dopravní podnik města Brna a.s. Zmíněná společnost se dle obchodního rejstříku především zabývá poskytováním veřejné služby – městská hromadná doprava v rámci závazků veřejné služby. Hlavní činností Dopravního podniku města Brna, a.s. je provoz dopravních prostředků (autobusů, lodí a elektrické trakce, která zahrnuje tramvaje a trolejbusy).

Hlavním úkolem diplomové práce je zhodnotit dosavadní fungování controllingu, resp. konkrétně zhodnotit fungování jednotlivých kmenových dat a podat návrh na zlepšení nastavení jednoho konkrétního ziskového střediska.

Dílčí cíle práce:

- Zjistit začlenění controllingu v podniku,
- Seznámení se se způsobem vkládání dat,
- Pochopit jednotlivé kroky jak postupovat v informačním systému SAP,
- Zjistit způsob financování podniku a jeho minulé i budoucí investice,
- Detailně porozumět ziskovým střediskům.

Metodický postup zpracování

V teoretické části bylo vycházeno z odborné literatury, odborných článků a webových stránek. Analytická část vycházela především z interních podkladů poskytnutými DPMB a.s., veřejné sbírky listin a také prostřednictvím konzultací probíhající vzhledem k současné situaci skrz telefon nebo e-mailem s controllingovým oddělením. V této části práce byla využita metoda analytická a syntetická. Prostřednictvím analýzy se zkoumá objekt (jev nebo situace) na dílčí části, které se poté stávají předmětem dalšího zkoumání. Je to proces reálného nebo myšlenkového rozkladu zkoumaného objektu. Naproti tomu syntéza je myšlenkovým spojením poznatků, které byly již zjištěny analytickými metodami v celek. Je základem pro pochopení vzájemné souvislosti jevů. Prvotně byl tedy podnik DPMB a.s. analyzovaný jako celek, z hlediska jeho organizační struktury, historie, nynějších a plánovaných investic nebo způsobu jeho financování. Poté bylo provedeno detailní zaměření na controllingové oddělení. Bylo zjišťováno, zda je controlling centrální nebo i decentrální a jaké činnosti v podniku provádí, s jakými informacemi pracuje nebo jakým způsobem probíhá reporting. Dále byly analyzované

kmenová data vytvořená samotným podnikem do kterých patří například interní zakázky, statistické ukazatele nebo zisková střediska. Na základě analytické části, z které vyplynuly určité závěry jsem se rozhodla zaměřit na kmenová data – zisková střediska. V návrhu byl nejprve vytvořen SAP strom, prostřednictvím kterého se hledal objekt, a to konkrétně ziskové středisko – ostatní pronajatý majetek. Dále bylo vysvětleno, jak se pracuje se střediskem nyní a jakým způsobem by se mohlo v budoucnu (17).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: CONTROLLING A JEHO VYUŽITÍ PŘI ŘÍZENÍ PODNIKU

1.1 Controlling

Pojem controlling obsahuje celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. V controllingu dochází mimo jiné k rozhodování, definování, stanovování, řízení nebo také k regulaci (5).

„Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení,“ (9).

Mezinárodní skupina controllingu (IGC) definuje controlling tímto způsobem: *„Controlling je činnost specifická pro management. Je to obor zaměřený na organizační cíle a všechny jeho činnosti jsou orientovány tímto směrem. Proto je prioritou kalkulace nákladů, plánování, ale také kontrola a monitorování. Tyto aktivity odkazují jak na rozhodnutí manažerů na různých úrovních, tak i na rozhodnutí obecného managementu“ (18).*

V obecném slova smyslu je controlling chápán jako nástroj, pomocí něhož lze zvýšit účinnost systému řízení neustálým srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů. Nicméně tento pojem není nikde vymezen jednoznačně (23).

Slovní základ **control** znamená nejen kontrolovat, ale hlavně řídit, ovládat, regulovat nebo také dohlížet. Obecně je v literatuře definice controllingu nejednotná, můžeme controlling tedy například chápat jako funkční model řízení, jehož existence v podniku umožňuje včasnou reakci na vznikající problémy ještě před možným vznikem existenční krize. Díky controllingu by tedy měl mít podnik pozitivně ovlivněnou výkonnost a tím tedy být i dlouhodobě úspěšný (6).

1.1.1 Vznik a vývoj controllingu

Controlling v minulosti vznikl z praktických důvodů, k podpoře vyšší účinnosti řízení podniku. Byl nástavbou na existující systém podnikového řízení, jako doplněk ke klasickému systému řízení. Počátky controllingu se datují již u dopravních a výrobních podniků jako například Acheson nebo Ford Motor Company v USA na přelomu 19. a 20. století. Původním obsahem práce controllerů byla správa finančních záležitostí. Největšího rozvoje se dočkal controlling v USA v období 50. a 60. let 20. století. V této době byla náplní práce controllerů nejen oblast tvorby plánu, jeho vyhodnocování, srovnávání se skutečností, návrhy na opatření, ale také řízení daňových záležitostí, nákladů, financí, majetku podniku a jeho pojištění atd. (6, 23).

V 70. letech 20. století se funkce controllera transformovala do funkce finančního manažera. Jeho úkoly bylo plánování, získávání kapitálu, účetnictví a controlling, hodnocení a poradenství. V Evropě se controlling začal objevovat po 2. světové válce, především v souvislosti s poválečnou obnovou hospodářství a se vstupem amerického kapitálu (6).

V České republice se controlling poprvé objevil již ve **20. letech 20. století** v průmyslových podnicích, které se inspirovali podle amerických podnikatelských vzorů. Za průkopníka controllingu se uvádí Tomáš Baťa. Po 2. světové válce, bylo krátké oživení controllingu, které ale rychle vystřídalo období centrálního řízení, kdy podniky samostatně nemohli rozhodovat o nakládání se ziskem. Opětovné objevení controllingu nastalo až v 90. letech 20. století přinesl vstup především německého a rakouského kapitálu (6).

Hlavní funkcí controllingu je koordinace systému řízení, který má zajistit shodu a integraci jednotlivých dílčích systémů řízení a kontrolu vnější komplexnosti a dynamiku pomocí vnitřní komplexnosti a diferencovanosti. Aby byla tato funkce zabezpečena je nutné odpovídající řízení informací, čím se informační funkce stává druhou důležitou funkcí controllingu (9).

Controllingová filozofie řízení se snaží cílit na tvorbu a řízení vitálního podniku. Základní myšlenkou controllingu je řízení založené na plánování, řízení (dopředné vazby) a regulaci (zpětné vazby). Cílem řízení podniku je zajistit životaschopnost podniku a jeho

schopnost tvořit hodnoty. Controlling podporuje zmíněných cílů řízení specifickými funkcemi controllingu, systémy a nástroji controllingu (9).

1.1.2 Operativní a strategický controlling

Controlling se dělí na: operativní controlling představuje manažerskou činnost, při které se stanovují cíle, plánuje a řídí ve střednědobém a krátkodobém horizontu. Typickými cíli pro operativní controlling je likvidita, zisk a finanční stabilita. **Strategický controlling** je manažerská činnost zahrnující plánování, testování, implementaci a vyhodnocování strategií, která se zabývá šancemi a riziky podniku. U tohoto typu controllingu se jedná o dlouhodobé pojetí (4–5 let). Pro strategický controlling jsou typickými ukazateli existující a budoucí potenciály úspěchu, tržní podíly, a popřípadě volné cash flow (5, 7).

Tabulka č. 1: Základní charakteristika-operativní a strategický controlling

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	omezený	neomezený
Veličiny	kvantitativní	kvalitativní
Okolí	zmapované, známé, předvídatelné	nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Počet variant	nízký	vysoký
Charakter problémů	strukturovatelné	jedinečné, obtížně strukturovatelné
Stupeň detailizace	vysoký	nízký
Hierarchie řízení	nízká	vysoká

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, s. 29)

1.1.3 Organizace controllingu

V malých podnicích lze controlling realizovat prostřednictvím externích poradců. Linioví manažeři se musí zabírat především operativním a strategickým řízením, a proto může potřeba nezávislých controllingových služeb razantně narůst. Jako jeden z hlavních důvodů, proč došlo k rozvoji oddělení controllingu byl ten, že docházelo k decentralizaci v důsledku rozvoje malých a středních podniků ve velké korporace, a to po celém světě. Činnosti controllerů jsou takovým způsobem rozsáhlé, že již ve středně velkých podnicích vzniká potřeba decentralizace a specializace na jednotlivé úkoly. Příkladem

decentralizovaného zařazení controllerů-specialistů mohou být controlleri výroby, marketingu a prodeje, logistiky nebo třeba controlleri pro vědu a výzkum. Decentrální controlling je zpravidla výkonně přímo podřízen svému liniovému vedoucímu a metodicky centrálnímu controllingu (5, 16).

1.1.4 Tři základní principy controllingu:

Orientace na cíle – je předpoklad, že by měl controlling se přímo podílet na stanovení podnikových cílů a na jejich kontrole. Současně by měl pomáhat vypracovat vhodnou metodiku plánování,

Orientace na úzké profily – vybudovat vhodný informační systém je smyslem controllingu. Tento systém by měl poskytovat dostatečné množství kvalitních dat a také by měl pomoci odhalit a následně odstranit tzv. úzká místa, která jsou překážkou pro splnění podnikových cílů,

Orientace na budoucnost – pro řízení je minulost zajímavá, ale pouze v té míře, ve které minulost dokáže ovlivňovat budoucnost a pomoci předcházet problémům. Typické je feed-back (zpětná vazba) a feed-forward (dopředná vazba, perspektivní myšlení) (6).

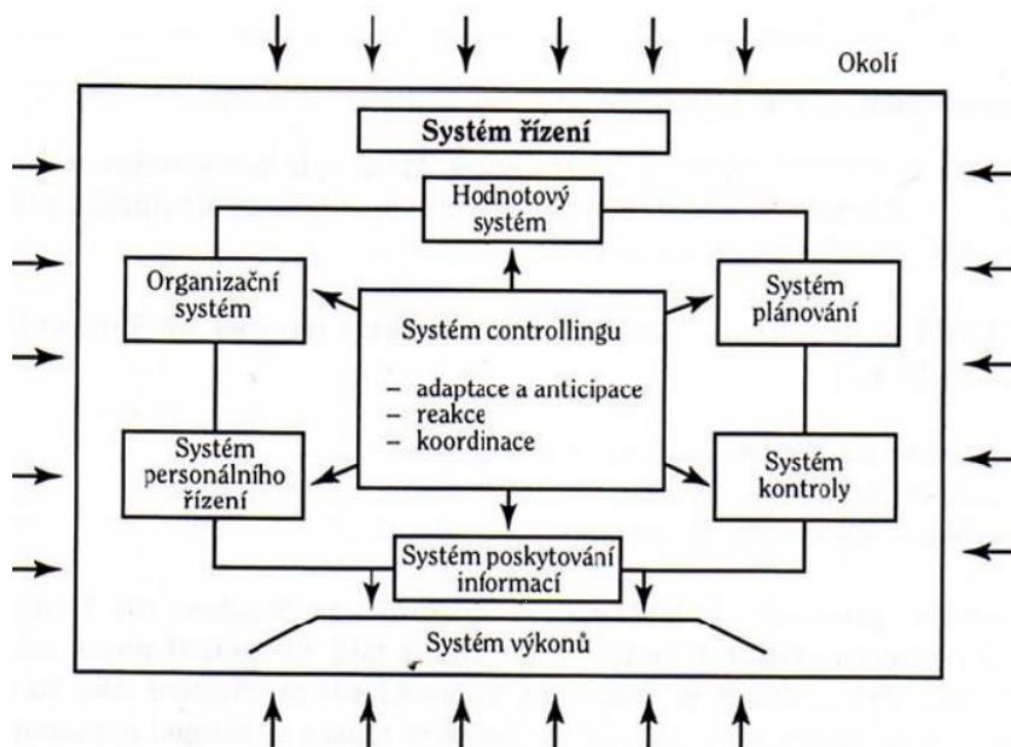
Aby mohl controlling splnit stanovené cíle, přebírá v rámci systému řízení řadu funkcí a výkonů:

Podpora řízení – controlling poskytuje veškerý servis managementu, a přitom zodpovídá za správnost, včasnost a přiměřenost podpory. Za rozhodnutí zodpovídá manažer, avšak radami controllingu se řídit nemusí. V daném postavení je controlling na úrovni ostatních služeb a tuto funkci bychom mohli označit za informační (6).

Doplnění řízení – controlling může nejen vykonávat servis a poradenství, ale také provádět i řídicí výkony nebo se i nařízení aktivně podílet. Controlling především vytváří instrumentária controllingových nástrojů a metod, které se pak závazně používají v jednotlivých podsystémech řízení (doplnění práce samotných manažerů jednotlivých podsystémů). V krizových situacích může přebírat controlling zodpovědnost za rozhodování, a to pro určité předem definované situace. Avšak rozsah controllera může být ještě širší, podílení se na strategickém rozhodování podniku. Kompetence, které controller v jednotlivých podnicích má se liší na základě nejrozličnějších faktorů, ať už se

jedná o velikost podniku, stylu řízení nebo třeba ochotě managementu implementovat controlling do všech úrovní řízení (6).

Koordinace – controlling vytváří předpoklady pro koordinaci v systému řízení, což znamená, že se podílí na vývoji konkrétních podsystémů řízení, vytváří struktury systémů a procesů v nich probíhající a vztahů v nich i mezi nimi. Celý tento systém, jeho složky i vztahy zevnitř i navenek lze znázornit schematicky:



Obrázek č. 1: Cíle controllingu v systému řízení
(Zdroje: 9, s. 94)

Hodnotový systém je základní podsystém zahrnující veškeré ekonomické, společenské a etické představy hodnot a norem řízení podniku. Hodnotový systém, který je základ řízení, ovlivňuje bezprostředně vytváření podsystémů ostatních. Soustavu všech plánů podniku na všech úrovních a ve všech oblastech představuje systém plánování. Pokud je systém plánování jednotný, používají se jednotné základy, pojmy, metody nebo nástroje plánování. Díky tomuto, podnik pak dosahuje vyšší účinnosti při plnění plánů. Identickými principy by se měla řídit i výstavba systému kontroly, to znamená že by mělo

být jasné, jaké jsou kontrolní úlohy, kdo je přebírá, co je obsahem kontroly, jaká jsou hodnotící kritéria a také jak je vytvářen a řízen reporting (6).

Informační systém by měl poskytovat dostatek informací, a to nejen k věrnému zobrazení stavu, ale také i pro relevantnost při rozhodování, tedy pro budoucnost. Je zapotřebí aby součástí informačního systému byla data minulé a současné (systémy kalkulací, rozpočtů) ale také systémy výstražné a varovné. Do organizačního systému patří řada úloh jako je rozhodování o dělbě práce, participaci nebo také centralizaci. Do systému personálního řízení patří veškeré aktivity, které se týkají řízení zaměstnanců (6).

1.1.5 Organizační začlenění controllingu

Postavení controllingového oddělení v podnikové organizaci závisí podle faktorů, které mají vliv na podnik:

Interní faktory

- nárůst množství, aktuálnosti a komplexnosti řešených problémů,
- velikost podniku,
- existující zásady řízení příslušného podniku,
- progresivita používané technologie.

Externí faktory

- existující trh práce, zboží, peněz a kapitálu,
- politické, legislativní a sociální okolí,
- hospodářská struktura země (6).

Jak začlenit controlling do organizační struktury podniku lze řešit ve dvou rovinách a to:

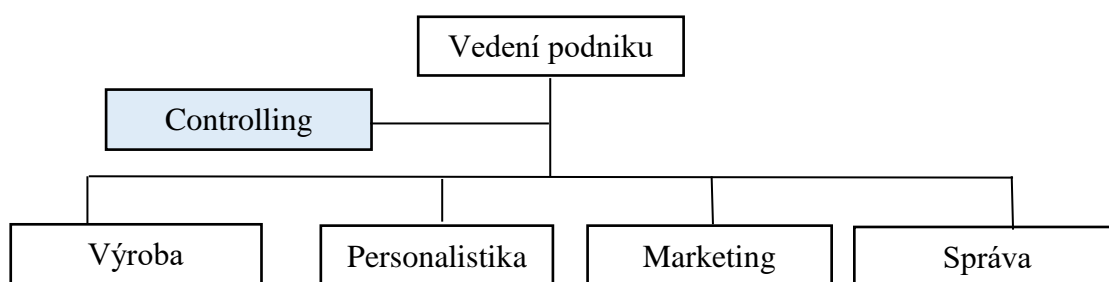
1. Kterou úroveň zvolit pro zařazení controlling do podnikové hierarchie
2. Kterou pozici controllerovi přiřadit?

Při rozhodování, kterou úroveň zvolit obecně platí, že čím výš je controlling hierarchicky zařazen, tím vyšší účinnost práce controllera je. Proto se často doporučuje zřídit funkci vedoucího controllera na nejvyšší možné hierarchické úrovni v podniku, tedy že například bude controllerem člen představenstva. Hlavní výhodou je celistvost zajištění

controllingových úloh a schopnost jejich dokonalé konkurence. Nicméně naopak velkou nevýhodou je, že musí zároveň prověřovat a posuzovat svá vlastní rozhodnutí. Další možnou nevýhodou je pravděpodobná neschopnost zajistit ve všech rezortech 100 % odbornost. Z důvodu těchto nedostatků lze umístit vedoucího controllera na druhou řídicí úroveň, kdy se bude například zodpovídat finančnímu řediteli, který je členem vrcholového vedení podniku (pevné propojení mezi controllingem a příslušnými útvary) (6).

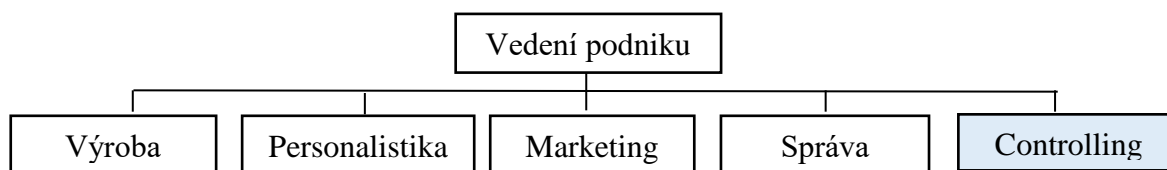
Controlling lze zřídit i na nižších řídicích pozicích, ovšem význam bude mít pouze tehdy, pokud bude mít zřízen přístup k podnikovému vedení a možnost pravidelného kontaktu s ním a dále budou controllerovi přiděleny pravomoci, aby mohl provádět veškeré své úkoly objektivně a nezávisle (6).

Pozice controllera jsou buď **štábní** nebo **liniové**. Pozice štábní znamená, že controlling bude mít pouze funkci servisní, spočívající v pomoci (a tím ulehčení) při řízení. Controller je pak zařazen do osobního štábu vrcholového vedení (nejčastěji představenstvo). Controller pak svoji činnost v podniku provádí bez potřeby vlastních liniových vazeb ve formě všeobecného štábu (poskytuje služby ostatním manažerům). V tomto případě je však velice obtížně naplněna funkce inovační a koordinační, protože controllerovi chybí kompetence k řešení závažných, krizových, strategických odchylek proto je v takovýchto situacích zcela závislý na podpoře vrcholovém vedení (6).



Obrázek č. 2: Organizační schéma – začlenění štábní pozice controllingu do podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, s. 20)

Liniová pozice připadá v úvahu především v krizových situacích. Controller přestává být pouze poradním orgánem a začíná být i zodpovědný za přijatá rozhodnutí. Řešení bývá převážně využíváno při zařazení controllingu do nižších úrovní řízení.



Obrázek č. 3: Organizační schéma – začlenění liniové pozice controllingu do podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, s. 20)

Ve velkých podnicích bývá controlling decentralizován a jednotlivá decentralizovaná pracoviště mohou být podřízena:

- centrálnímu controllingu (centrální controlling má své liniové vazby),
- příslušným útvarům (s centrálním controllingem probíhá výměna informací),
- po linii výkonové jsou podřízena konkrétním útvarům, po odborné linii centrálnímu controlling (6).

1.1.6 Controller

Jsou interními poradci a v oblasti rozhodovacích kompetencí, především v otázkách dotýkajících se plánování, výkonnosti a účetnictví. Tato osoba poskytuje služby a to manažerům. Pod službou se myslí vytváření a aktualizace nástrojů pro plánování a rozpočetnictví (významem rozpočtování je nasměřovat všechny podnikatelské aktivity na hodnotové cíle podniku), analýza odchylek, odhad očekávané skutečnosti, zajišťování transparentnosti nákladů a výsledků na všech stupních řízení, a to od firemní politiky přes strategii a operativní plánování. Controlleri odpovídají za to, že vytvořené systémy, které průběžně aktualizují, odpovídají požadavkům managementu. Controller by měl poskytovat manažerům podpůrné služby v oblasti plánování a řízení, takovým způsobem, aby mohl management plánovat a řídit podle stanovených cílů. Každý management vykazuje specifické vlastnosti a schopnosti, tudíž controller by měl tyto potřeby doplnit v symbióze. Controller a management v ideálním případě může působit jako spřežení navzájem se doplňujících a obohacujících nositelů odpovědnosti v podniku. Z tohoto tvrzení vyplývá, že různé typy managementu vyžadují různé typy controllerů (5, 8, 9).

Hlavní rolí controllora je podpora managementu za účelem dosažení organizačních cílů poskytováním potřebných a relevantních informací. Z tohoto důvodu je důležité

udržování dobrých vztahů mezi manažerem a kontrolorem. Controller by měl například z hlediska osobních vlastností dodržovat etiku, být přesný, mít vlastní iniciativu, kreativní nebo mít ochotu se učit novým věcem. Z hlediska komunikativních kompetencí by měl umět pracovat v týmu, mít důvěru ostatních spolupracovníků, mít přirozenou autoritu nebo umět řešit konflikty. Z obchodních znalostí by nemělo chybět controllerovi mít povědomí o zájmech podniku, o okolí podniku, jaký byl dosavadní směr podniku nebo znát specifika odvětví ve kterém podnik působí (13, 16).

1.1.7 Úvahy controllera

Pokud uvažujeme, že controlling doplňuje podnikové řízení, vznikají nám zde společné a rozdílné charakteristiky práce manažera (pracovník, který zpravidla řídí jiné osoby v podniku) a controllera viz. tabulka:

Tabulka č. 2: Náplň práce manažera, controllera a podpora managementu

Management	Manažer	Controller
	<ul style="list-style-type: none"> • plánování • rozhodování • koordinování • motivování • organizování • kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> • tvorba metod a nástrojů • moderování dat • koordinace a aktualizace systému
Servis managementu	<ul style="list-style-type: none"> • získání a zpracování informací • prezentace managementu 	

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, s. 16)

Množství práce, které přebírá od managementu controlling závisí na mnoha faktorech jako je velikost podniku, forma podniku, na stylu řízení, na historickém kontextu, na vývoji okolí, na množství, aktuálnosti a množství problémů, které management řeší, ale především celé množství práce závisí na ochotě manažerů controlling jako doplňující funkci realizovat (5, 6).

S postupem času hranice mezi managementem a controllingem splývá, a tak je možné, že manažer přebírá úlohy od controllera a naopak. Mezinárodní sdružení pro controlling (IGC International Group of Controlling) definuje úlohy controllera takto:

- controlleri poskytují manažerům podpůrné služby a to v oblasti plánování a řízení, díky čemuž management může plánovat a řídit podle stanovených cílů,

- controlleři jsou zodpovědní za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a strategie, a tím pomáhají k získání vyšší ziskovosti,
- controlleři koordinují dílčí cíle a plány a organizují systémy výkaznictví, které jsou zaměřeny na budoucnost a zahrnují všechny části podniku,
- controlleři řídí controllingový process tak, aby každý nositel rozhodovacích kompetencí jednal v harmonii se stanovenými cíli,
- controlleři zabezpečují informace potřebné k manažerskému rozhodování,
- controlleři vytvářejí a aktualizují controllingové systémy (6).

1.1.8 Výkaznictví

Neboli **reporting** se využívá k písemné, popřípadě i ústní informaci, do jaké míry dosáhly jednotlivé vykazující jednotky svých cílů, dále v čem a z jakých nejdůležitějších důvodů se od nich odchýlily a jaká konkrétní opatření řídicí pracovníci přijmou k odstranění negativních odchylek. Controllingově orientované výkaznictví tak vždy vychází z plánu, který převádí podnikové cíle na číselné hodnoty.

Při srovnávání je nejdůležitějším typem srovnávání plánované a skutečné hodnoty daného ukazatele (analýza odchylek, porovnávání plánovaných a skutečných hodnot), respektive srovnávání skutečné hodnoty s přepočteným plánem. Výkaznictví neslouží k tomu, aby se hledal viník odchylek a jejich chyby jim byly vyčítány, nýbrž k tomu, aby se zjistilo, co a jak se dá zlepšit.

K porovnání skutečného a cílového stavu slouží odhad očekávané skutečnosti, která je predikcí příslušných odpovědných řídicích pracovníků, jaké náklady, výnosy nebo výkony je možné skutečně očekávat do konce období (nejčastěji konec roku) vzhledem k stávajícímu skutečnému stavu a přijatým protiopatření.

Výkaznictví obsahuje veškeré informace, jak interní, tak i externí, které jsou dávány k dispozici (liniovým) řídicím pracovníkům pro plnění jejich úkolů. V tomto smyslu je výkaznictví prvkem manažerského informačního systému (5).

1.1.9 Finanční plán

Úkolem finančního plánu je udržet likviditu a stabilitu podniku. Pokud se sestavuje finanční plán v časovém horizontu nad jeden rok, jedná se o optimalizaci poměru

vlastního a cizího kapitálu s uvážením zamýšlených investic a v souladu s cíli, které byly stanoveny na základě podnikového poslání. Posuzuje se tedy, zda lze budoucí vývoj podniku profinancovat při současném zachování platební schopnosti. Financování musí být naplánované, kolik finančních prostředků a kdy bude v plánovaných letech zapotřebí a odkud a kdy mají být tyto prostředky kryty. Pokud se sestavuje finanční plán do jednoho roku, je nutné, aby plán zajišťoval platební schopnosti v každém okamžiku. K tomu je zapotřebí na základě bilančních zůstatků a pohybů na účtu zisků a ztrát sestavit časová plány výdajů a příjmů (5).

1.2 Metoda standardních nákladů

Páteří manažerského účetnictví představuje stanovení předpokládané výše hodnotových veličin (nákladů, výnosů, zisku) tedy předem stanovených hodnot, zjištění skutečné výše a následné porovnání včetně analýzy rozdílů. Tento proces probíhá v rámci těchto oblastí:

- v **kalkulacích**, kde se stanovují předběžné kalkulace, zjišťují se výsledné kalkulace a hodnoty se poté porovnávají,
- v **rozpočetnictví** se vychází ze samostatného vytyčení rozpočtů a následné kontroly jejich dodržení,
- v **odpovědnostním řízení** je založen na vytyčení úkolu a kontrole jeho plnění (11).

1.2.1 Plánované náklady a skutečné náklady

Plánované náklady se převážně plánují co nejvíce analyticky, kdy každé nákladové středisko nahlásí, jaké pracovníky, pomocné prostředky, zařízení a ostatní výkony potřebuje k realizaci plánovaného výstupu a tyto zjištěné hodnoty vynásobí plánovanými cenami. U plánování by měla být co největší snaha sladit požadované výrobní kapacity střediska (plánovaná vytíženost) s disponibilní kapacitou, aby bylo dosaženo co nejnižších celkových nákladů. Z tohoto důvodu se doporučuje investovat na jedné straně do kvality a spolehlivosti plánování prodeje a množství a na straně druhé disponibilní kapacitou nákladových středisek uspořádat tak, aby byla v malých krocích přizpůsobitelná. **Skutečné náklady** vznikají efektivně za určité časové období. Nejprve se evidují na základě dokladů v oddělení zpracování dodavatelských faktur, oddělení mezd, oddělení evidence materiálu a v hlavní knize. Poté jsou předány dále nákladovému

účetnictví. Nikdy není možné zcela přesně určit skutečné náklady za období, jelikož skutečné náklady investičního majetku lze vyčíslit až po jeho likvidaci.

Pro sestavení kalkulace nákladů a výkonů je potřeba zjistit výkony nákladových středisek (měřeno v jednotkách vztažné veličiny), přičemž musí evidence provozních údajů doložit, které středisko provedlo, který výkon pro konkrétní jiné středisko nebo zakázku a kdy. Tyto údaje se využívají ke správnému řízení výrobního procesu. Pokud bude systém plánování a řízení výroby správně fungovat, bude evidence provozních dat uspořádána a díky tomu bude možno vytvořit evidenci skutečných výkonů, jelikož v evidenci provozních dat jsou vedeny potřebné základní údaje (zakázky, kusovníky, plány práce, kapacity atd.) (5).

1.2.2 Odchylky

Odchylky představují rozdíl mezi skutečnou a plánovanou (popřípadě hodnotou podle přepočteného plánu) hodnotou sledovaného ukazatele. Standardní odchylky jsou rozdíl ve výši určité veličiny podle stanovených standardů a její skutečnou výši. Při vzniku odchylky je ke zvážení možná protiopatření. Pomocí analýzy odchylek pak lze zjistit příčinu **pozitivní** (skutečné náklady jsou nižší než standardní náklady nebo skutečné výnosy z prodeje jsou vyšší než standardní výnosy z prodeje) nebo **negativní** (skutečné náklady jsou vyšší než podle standardů nebo naopak výnosy z prodeje jsou nižší než podle standardů) odchylky skutečnosti od (přepočteného) plánu. Pro práci controllera jsou důležité všechny odchylky, jak ty vznikající ve finančně-ekonomické oblasti, tak i ty vycházející z prostého srovnávání výkonů nebo analýzy trhu. V **širším smyslu** znamená **analýza odchylek** porovnávání skutečných údajů a výstupů s plánovanými hodnotami. Tato forma se vztahuje na celý podnik. V **užším smyslu** rozumíme pod pojmem analýza odchylek, porovnávání nákladů podle přepočteného plánu (k jejichž vzniku by mělo dojít v souladu s plánem probíhající tvorbě výkonů) se skutečnými náklady v nákladových střediscích. Výsledkem porovnávání bude odchylka spotřeby. V momentě, kdy se porovnává přepočtené plány a skutečnosti, dochází k analýze, z jakého důvodu odchylka vznikla. Cílem analýzy, proč odchylka vznikla je ten, zjistit, jak lze těmto odchylkám zabránit do budoucna, respektive jaká opatření se k nápravě musí provést. Cílem je zjistit **podstatné odchylky** skutečnosti od přepočteného plánu. Ne ovšem každá odchylka je pro controlling natolik zásadní, aby konal. Je nutné, aby vedení podniku společně

s controllingem předem stanovili **míru tolerance**, v jejímž rámci upraví vedení podniku vzniklou odchylku samo. Teprve v momentě, kdy se míra tolerance překročí, začne controlling konat. To, jaká bude stanovena míra tolerance závisí na kultuře podniku, stylu řízení a také na okolnostech jednotlivých případů. Po zjištění podstatných odchylek je vhodné určit potřebná opatření a zvážit, jak může manažer podpořit pozitivní odchylky nebo kompenzovat odchylky negativní (5, 11, 21).

Způsob, jakým budou odchylky kvantifikovány a do jaké míry budou podrobně vyjádřeny záleží na tom, pro koho a za jakým účelem budou stanovovány. Pro vedoucí pracovníky na nejnižších úrovních se odchylky realizují většinou velmi podrobně avšak vždy jen za oblast řízení, která patří do kompetence daného pracovníka. Vyšším úrovním řízení se většinou poskytují syntetické odchylky, které zahrnují více oblastí (20).

Analýzu odchylek provádíme především ve vztahu k nositelům nákladů, případně se provádí ve vztahu k účetním obdobím. Odchylky mohou vzniknout z mnoha důvodů jako jsou například chyby ve výběru plánovacích metod a postupů, nereálné stanovení cílů, existence informačních bariér zejména o konkurenci, jejích nákladech a ziscích, chyby v analýze trhu, nepředvídatelné změny cen atd. (6).

Odchylky, které jsou zjištěny tvoří podklad pro rozhodování při řízení celého podniku i jednotlivých útvarů. Pro konkrétní oblasti jsou zpracovány plány s opatřeními. V plánech musí být přesně definovány nápravné kroky, určené termíny plnění a uvedeni zodpovědní pracovníci. **Kontrola** se provádí i při realizaci nápravných opatření z důvodu prověření systémovosti přijatých opatření (6).

1.3 Kontrola

Je poslední fází řízení (svým pořadím, ne však významem), po etapě plánovací a realizační a v obecném slova smyslu je subsystémem procesu řízení. Obsahově znamená kontrola porovnání několika kontrolních veličin, z nichž jedna slouží jako srovnávací hodnota. Smyslem kontroly je, aby se rozpoznaly chyby, ke kterým došlo, a to jak při plánování, tak při realizaci plánu. Ze zjištěných skutečností poté vyplývá, možnost navrhnout opatření, která vzniklou chybu pomohou odstranit (6).

Kontrolu (manažerskou) má na starosti management, který zjišťuje odchylky mezi plánovanými a skutečnými hodnotami, tak i rozhoduje o protiopatřeních. Zjištěné

výsledky sice interpretují controlleři, ovšem tyto výsledky předkládají managementu, který rozhoduje o dalších postupech, jak se zjištěnými výsledky nakládat (5).

V dnešní době se jako kontrolní veličiny pro potřeby kontroly používají plánované nebo očekávané položky, a to jak výnosů, tak nákladů. Data vyplývají z procesu podnikového plánování (ne z analýz minulosti). Jejich hodnota je stanovena takovým způsobem, aby byl zajištěn hospodárný průběh výroby. Pro analýzu odchylek je pak důležité, aby se pracovalo s kategoriemi nákladů a výnosů:

- plánovaných,
- předem stanovených, resp. přepočtených (tedy plánované položky přizpůsobené skutečnému využití kapacity podniku),
- skutečných (6).

Odchytky se neodstraňují ex post ale ex ante, to tedy znamená, že základní požadavek kladený na kontrolu je, že odchylkám je třeba předcházet. Kontrola plní v podniku tedy 3 základní funkce a to, informační, analytickou a preventivní (6).

1.3.1 Fáze kontroly

Pokud bereme kontrolu jako proces, jehož předmětem jsou osoby, procesy nebo výsledky procesů, pak ho můžeme rozčlenit na základní etapy:

1. vytyčení kontrolních veličin a mezí tolerance pro odchylky,
2. přehled skutečných nebo očekávaných hodnot,
3. přepočet odchylek kontrolních veličin,
4. analýza odchylek,
5. návrh nápravných opatření (6).

Z daných etap kontroly je možné odvodit rozdíly i provázanost kontroly a controllingu:

Stanovení kontrolních veličin	Kontrola v užším smyslu	Kontrola v širším smyslu	Controlling
Zjištění skutečných a plánovaných veličin			
Srovnání plánu a skutečnosti			
Analýza odchylek a odhalení jejich příčin			
Zjištění přepočtených veličin a sestavení očekávání			
Návrhy nápravných opatření k dosažení cíle, resp. korekce cíle			

Obrázek č. 4: Vztah kontroly a controllingu
(Zdroje: 6, s. 136)

Při stanovování kontrolních veličin by se měli stanovovat i meze tolerance (v absolutních i relativních veličinách) pro případné odchylky, a to z důvodu respektování principu hospodárnosti a účelnosti. Není možné řešit každou odchylku, protože pak by toto mikro řízení vedlo jak k nárůstu nákladů, tak k soustředění pozornosti na irelevantní skutečnosti. Toleranční meze se stanovují na subjektivních pocitech podniku (čím je pro podnik sledovaná veličina důležitější, tím užší je toleranční mez) (6).

1.4 Kalkulace

Pojem **kalkulace** lze definovat jako nástroj, kterým se provádí propočet nákladů, přínosu, zisku, respektive jiných finančních veličin za výrobek, práci nebo službu či jinak naturálně (věcně) vyjádřený výkon. Předmětem kalkulace jsou všechny druhy dílčích i finálních výkonů, které podnik provede nebo vyrobí. Předmět kalkulace se vymezuje kalkulačními jednotkami a také kalkulačním množstvím. **Kalkulační jednotice** představuje konkrétní výkon, na který se stanovují nebo zjišťují náklady a další hodnotové veličiny jako jsou například typ zboží nebo typ výrobku). **Kalkulované množství** obsahuje určitý počet kalkulačních jednotek, pro něž se vymezují nebo zjišťují celkové náklady. **Kalkulační systém** je jeden z hlavních nástrojů pro zjišťování a analýzu nákladů vztahujícím se ke konkrétním podnikovým výkonům. Kalkulace se z hlediska vztahu k řídicímu cyklu člení na **kalkulace předběžné** (probíhá před zahájením vlastní tvorby výkonu) a **výsledné**

(stanovují se v průběhu činnosti, po dokončení nebo po prodeji výkonu). Předběžné se dále dělí na propočtové a normové (dále se dělí na operativní a plánované) (10, 11).

Kalkulační vzorec představuje uspořádání jednotlivých typů nákladů připadajících na příslušný výkon (kalkulační jednici). Obecně kalkulace jsou využívány v celé řadě případů u evidenčních nebo rozhodovacích úlohách. Z tohoto důvodu byla vyvinuta i řada kalkulačních vzorců. Ovšem je důležité zmínit, že každý podnik si vytváří pro své použití individuální kalkulační vzorec, který nejlépe bude vyhovovat jeho potřebám. Do základních typů kalkulačních vzorců se řadí:

- typový kalkulační vzorec,
- retrogátní kalkulační vzorec,
- kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady,
- dynamická kalkulace,
- kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních (režijních) nákladů (10).

1.5 Náklady

Jsou oceněná spotřeba zboží a služeb, které slouží k výrobě podnikových výkonů. Ocenění nákladů se řídí podle potřeb podnikového vedení. Náklady se člení z různých hledisek. Zde budou stanoveny nejvýznamnějších z nich. Prvním z možných je **druhové členění**. Základním významem tohoto členění nákladů na podnikové úrovni je poskytovat informační podklad při zajišťování proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou těchto zdrojů pro podnik a vnějším okolím, které je poskytuje. Druhové členění by mělo odpovídat na otázky, od koho, kdy a jak musí podnik zajistit materiál, energii, ostatní externí výkony, služby, lidské zdroje atd. Pro vstupující nákladové druhy jsou typické tři základní vlastnosti a to, že z hlediska zobrazení jsou **prvotní**, tedy že se stávají předmětem zobrazení hned při svém vstupu do podniku. Další vlastností je, že jsou náklady **externími**, tedy že vznikají spotřebou služeb, výrobků nebo prací jiných subjektů. Poslední vlastností je **jednoduchost** z hlediska jejich podrobnějšího rozčlenění v podniku (5, 20).

Nákladové druhy vznikají v nákladovém středisku nebo u kalkulačních jednic. Prvořadými nákladovými druhy jsou:

- personální náklady (mzdy a platy, dávky sociálního zabezpečení, příplatky atd.),

- materiálové náklady (suroviny a pomocný materiál, provozní látky, jednotlivé díly atd.),
- cizí výkony (představuje externí výkony, které nesouvisí s materiálem ani opravami),
- náklady na údržbu a opravy,
- ostatní náklady (cestovné, nájem, telefon atd.)
- kalkulační odpisy (ekonomické odpisy vybavení v nákladovém středisku a popřípadě skladové zásoby),
- kalkulační úroky (ekonomické úročení majetku investovaného v nákladovém středisku) (5).

Druhým způsobem je členění **účelové**, které doplňuje členění nákladů podle druhů. Jelikož členění podle druhů nestanovuje, za jakým účelem byly náklady vynaloženy, nemůže být provedena kontrola přiměřenosti spotřeby nákladů. Základem tohoto typu členění je jejich rozdělení podle vztahu k příslušné technologii, tedy na náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení. Náklady technologické, které se týkají příslušné kalkulační jednotice jsou bezprostředně vyvolané technologií určité činnosti, aktivity nebo operace. Základem jsou náklady stanovené na základě normy spotřeby vstupů technologického procesu. Tento typ nákladů je vykazován samostatně za každý výkon v definovaných kalkulačních položkách, jde tedy o náklady **jednicové**. Náklady na obsluhu a řízení byly vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu konkrétní činnosti (např. náklad na osvětlení) jako celku a souvisí bezprostředně s určitým obdobím, a ne s jednotlivými výkony. Náklad se v tomto případě stanoví podle místa vzniku a k určitému časovému období. Zde se tedy jedná o náklady **režijní**. Jsou doplňkem k jednicovým nákladům. Pokud lze náklady přiřadit k určitému nákladovému objektu (např. nákladovému středisku) jasně na základě účetního dokladu, jde o jednicové náklady. Pokud jsou náklady přiřaditelné k více nákladovým objektům současně, jde o režijní náklady. Například mzda vedoucího pracovníka oddělení výrobního závodu je součástí jednicových nákladů tohoto oddělení, na druhé straně však je i tato mzda součástí režijních nákladů ve vztahu k zakázkám, které tímto oddělením procházejí (5, 12, 11).

Dalším způsobem je **kalkulační členění nákladů**. Charakteristické pro tento způsob je přiřazování nákladů k výkonu nebo jeho části. Je specifickým typem účelového členění nákladů, což znamená, že se na ně do určité míry vztahují úvahy o nákladovém úkolu pro kontrolu hospodárnosti jednicových a režijních nákladů. Ovšem zajištění těchto informací těchto úloh pomocí získaných informací je jednou z nejsložitějších v rámci členění nákladů. V této kategorii rozdělujeme náklady na přímé a nepřímé. **Přímé náklady** bezprostředně souvisí s konkrétním druhem výkonu. Do přímých nákladů patří většina nákladů jednicových, dále pak náklady, které se vynakládají v souvislosti s prováděním pouze konkrétního druhu výkonu. **Nepřímé náklady** se neváží k jednomu druhu výkonu, ale k vícero a zajišťují průběh podnikatelského procesu podniku v širších souvislostech. Nepřímé náklady se přičítají k výkonům nepřímo pomocí zvolených veličin (20).

Posledním významným členění nákladů je podle **závislosti na objemu výkonů**. Závislost na objemu může být na celkových výkonech ale i na dílčích výkonech. V tomto typu členění rozlišujeme náklady – **variabilní a fixní**, které jsou považovány za mezník ve vývoji manažerského účetnictví a vhodným způsobem doplňují ostatní historické starší hlediska členění (především jednicové a režijní náklady, přímé a nepřímé náklady). **Variabilní náklady** se dělí na **proporcionální, nadproporcionální a podproporcionální**. Proporcionální náklady vznikají z důvodu zhotovování výrobků nebo poskytování služeb a jsou dány strukturou výkonu nákladového střediska nebo výrobku (kusovníky, plány práce, návody). Tento typ nákladů připadá na konkrétní jednotku a je tedy konstantní a jejich celkový objem roste přímo úměrně počtu výkonů (např. jednicové náklady). U **nadproporcionálních nákladů** rostou absolutně vyjádřené náklady rychleji než objem prováděných výkonů (např. zvýšení mzdových nákladů z důvodu přesčasových prací). **Podproporcionální náklady** vznikají, pokud absolutně vyjádřené náklady rostou pomaleji než objem výkonů (např. nové výrobní zařízení – opravy a údržba vs. vyrobený množství výrobků) (5, 11, 20).

V plánování nákladů se určuje, která část nákladů se chová vůči výkonům variabilně. Pokud se ve skutečnosti udělá méně výkonů, než bylo původně v plánu, mění se variabilní náklady na strukturální, protože nemůžou tzv. „vtékat“ do výrobků. Pokud jsou naopak výkony vyšší, než se plánovalo, změní se fixní náklady na variabilní, protože se disponibilní kapacita využije větší měrou pro vytvoření výstupu. **Fixní náklady** vznikají

z důvodů potřeby zajištění podmínek pro efektivní průběh podnikatelského procesu a nemění se do určitého rozsahu prováděných výkonů nebo aktivit podniku. V určitém intervalu využití výrobní kapacity zůstávají neměnné z čehož plyne snaha o maximalizaci využívání kapacity podniku. Po převýšení objemu kapacity je nutné jednorázově, a tedy skokově vynaložit nové fixní náklady (5, 20).

1.6 Výnosy

Výnos je účetně definován jako přírůstek aktiv nebo snížení pasiv, které zvyšují výsledek hospodaření. Výnosy pokaždé vznikají v souvislosti s hospodářskou činností podniku jako ekvivalent za prodané výrobky, zboží nebo poskytnuté služby. Podle vztahu k úrovni výkonů dělíme **výnosy na externí a interní**. **Výnosy externí** získává podnik prodejem svých majetkových složek (výrobky, zboží, práce a služby, dlouhodobý finanční majetek, pohledávky, zásoby, hmotný a nehmotný majetek atd.) za jejich tržní cenu odběrateli nebo zákazníkovi. Tento typ výnosu se v rozvaze projeví přírůstkem finančních prostředků nebo pohledávek. **Interní výnosy** se používají k označení přírůstku výkonů provedených v konkrétním vnitropodnikovém útvaru. Tento typ výnosu se v rozvaze projeví jako přírůstek nedokončené výroby, hotových výrobků nebo jiného aktivovaného majetku (neprojeví se však ve formě pohledávek nebo finančních prostředků). **Výsledek hospodaření** (zisk nebo ztráta) je pak rozdíl mezi výnosy a náklady (25).

1.7 Zisková a nákladová střediska

Je organizační jednotka, která (obvykle v rámci divizního uspořádání) nezávisle a na svoji odpovědnost se snaží o dosahování zisku. **Zisková střediska** formulují výsledek hospodaření dodržáním (případně překročením) rozpočtované úrovně ovlivnitelného zisku. Zisková střediska jsou prvotně orientována na účinnost spotřebovaných zdrojů v souvislosti s výnosy dosaženými ve vztahu s vnějším okolím. U výsledku hospodaření ziskového střediska by se mělo myslet u kvantifikace na rozdělení nákladů, které jsou ovlivnitelné činností nebo rozhodnutím střediska a na náklady neovlivnitelné. **Nákladové středisko** je typ odpovědnostního střediska, kdy pracovníci mohou ovlivnit výši nákladů které se vytváří v důsledku jeho činnosti, avšak neodpovídají za výši externích výnosů podniku, ani za efektivnost využití jeho aktiv. Hodnocení nákladových středisek je na

základě srovnání skutečné a předem stanovené výše nákladů a na analýze vzniklých odchylek (5, 11).

1.7.1 Vnitropodnikové výkony

Jsou to produkty nebo služby, které konkrétní nákladové středisko poskytuje jinému nákladovému středisku. Pokud lze směnu výkonu změřit a jestliže závisí množství odebraného výkonu na skutečné aktivitě odebírajícího střediska, zúčtovávají se vnitropodnikové výkony dle pracovních výkazů. Pokud nelze směnu výkonů jednoznačně měřit, převádí se náklady podle předem stanoveného klíče nebo se pro pokrytí nákladů dojedná interní dodavatelská smlouva.

Vnitropodnikové zúčtování výkonů se vždy vytváří podle plánovaných nákladových sazeb. Tyto sazby vyplývají z ročního plánování, díky čemuž přijímací středisko ví, s jakými cenami musí v průběhu příštího roku počítat. Vzniklé odchylky ve středisku poskytujícím výkon se díle nezúčtovávají, protože patří výhradně do oblasti odpovědnosti střediska poskytující výkon (5).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část diplomové práce se bude věnovat popisu sledované společnosti. Strukturou této kapitoly bude popsání základních údajů o podniku, její historie a organizační struktura. Dále je analyzován současný stav controllingu, kalkulační vzorec, nákladová střediska, vnitropodnikové zakázky, statistický ukazatele. Konec kapitoly je zaměřen na zisková střediska (profit centra) podniku, kde bude na konkrétním příkladu vysvětlen jejich účel.

2.1 Základní údaje o podniku

Pro zpracování diplomové práce byl zvolen **Dopravní podnik města Brna a.s. (DPMB, a.s.)**, který poskytuje veřejnou službu – městskou hromadnou dopravu ve městě Brně v rámci závazků veřejné služby, a to již dlouhých 151 let. Hlavní činností DPMB, a.s. je provoz dopravních prostředků. Jedná se o prostředky autobusový, lodní a elektrické trakce, která zahrnuje tramvaje a trolejbusy. Poslání a vize DPMB vychází ze základního účelu existence společnosti a tím je zajistit dostupnou, kvalitní a bezpečnou dopravu všem obyvatelům a návštěvníkům města Brna, a to s maximální ekonomickou efektivitou. Základním cílem společnosti je zajistit přepravní výkony v závazku veřejné služby v souladu s požadavky a potřebami statutárního města Brna při poskytnutí přiměřené kompenzace pokrývající provozní ztrátu (2).

Základní identifikační údaje

Obchodní firma:	Dopravní podnik města Brna, a.s.
Sídlo:	Hlinky 64/151 Pisárky, 603 00 Brno
IČO:	25508881
DIČ:	CZ25508881
Datum zápisu:	1. 1. 1998
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	4 432 317 860 Kč
Spisová značka:	B 2463 vedená u Krajského soudu v Brně

Jediný akcionář:	statutární město Brno, IČO: 44992785, Dominikánské náměstí 196/1, 602 00 Brno
Osoby podílející se na základním kapitálu:	statutární město Brno 100 %
Počet zaměstnanců:	2 608
Korporátní zkratka:	DPMB, a.s.
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none"> • Provozování drážní dopravy tramvajové na území města Brna a obce Modřice, • Provozování drážní dopravy trolejbusové na území města Brna a obce Šlapanice, • Provozování silniční motorové dopravy, • Vnitrozemská vodní doprava veřejná pravidelná i nepravidelná, provozovaná v úseku vodní cesty přehradní nádrž Brněnská (Kníničky), • Provozování dráhy tramvajové na území města Brna a Modřice, • Provozování dráhy trolejbusové na území města Brna a Šlapanice, • Provozování dráhy – vlečky DPMB, a.s., • Opravy silničních vozidel, • Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,

- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- Klempířství a oprava karosérií,
- Zámečnictví, nástrojářství,
- Vodoinstalatérství, topenářství,
- Projektová činnost ve výstavbě,
- Provádění staveb, jejich změny a odstraňování,
- Provozování autoškoly,
- Psychologické poradenství a diagnostika,
- Montáž, opravy, revize, a zkoušky elektrického zařízení,
- Revize určených technických zařízení v provozu,
- Montáž, opravy, revize, a zkoušky, plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (2).

2.2 Historie společnosti

Městská hromadná doprava byla zahájena v Brně dne **17. srpna 1869**. Tento den byly poprvé na našem území zprovozněny koněspřežné dráhy. Tehdy jsme byli třetí v tehdejší rakousko-uherské monarchii, hned po Vídni a Budapešti. První trať vedla z Moravského náměstí do Králova Pole. Tato koněspřežná dráha byla v Brně provozována do roku 1881 (kromě přestávky roku 1885-1886), kdy byla zastavena z důvodu nerentability (1).

V roce 1884 vznikla akciová společnost „Brünner Damf – Tramway“ v překladu „Brněnská parní tramvaj“. Jejich první parní pouliční dráha vedla z Pisárek do Králova Pole. Ještě téhož roku vznikla trať ještě jedna, a to úsek Václavská – Ústřední hřbitov. Do provozu se postupně dostalo celkem 15 lokomotiv a 31 vlečných vozů. Ovšem již v roce 1886 vznikla nová společnost „Brněnská místní železniční společnost“ a proběhla elektrifikace provozu osobní dopravy, ale i přesto parní provoz nezanikl. Byl využíván ve chvílích, kdy byli výpadky elektrické napájecí sítě nebo zvýšený provoz o nedělích a svátcích. Poslední parní lokomotiva, která je mimo jiné dnes vystavena jako exponát Technického muzea v Brně, rozvážela železniční nákladní vozy, a to až do roku 1926. Tímto skončila první etapa parního provozu na kolejích brněnské pouliční dopravy (1).

V roce 1900 započala v Brně výstavba a provoz pouliční dráhy s elektrickým pohonem. Téhož roku byla ustanovena akciová společnost s účastí města Brna – „Společnost brněnských elektrických pouličních drah“. Zmíněna společnost je přímým předchůdcem dnešního dopravního podniku. Provoz pouliční dráhy s elektrickým pohonem byl zahájen na upravených tratích parní dráhy. V roce 1903 bylo celkem 5 tratí které se rozlišovali pomocí barevných terčů (1).

Po ukončení války v roce 1918 se museli zahájit obnovy tratí a vozidel z důvodu zhoršení technického stavu. Dvacátá a třicátá léta znamenala pokrok v mnohém, a i veřejná doprava se dočkala bouřlivého rozvoje kolejové elektrické dráhy a s tím i spojený rozšiřování tramvajových linek. Tratě se postupně rozšiřovali i do předměstí Brna, a proto vznikla nová vozovna v Husovicích, jelikož s rozšiřováním tratí se zvyšovali i nové dodávky motorových vozů. Jelikož se doprava rozvíjela, bylo potřeba řešit i napájení, které původně bylo ze stanice městské elektrárny na Radlase. Proto v roce 1926 a 1928 vznikly nové měnírny s plně automatizovaným provozem v Táboře a na Křížové (1).

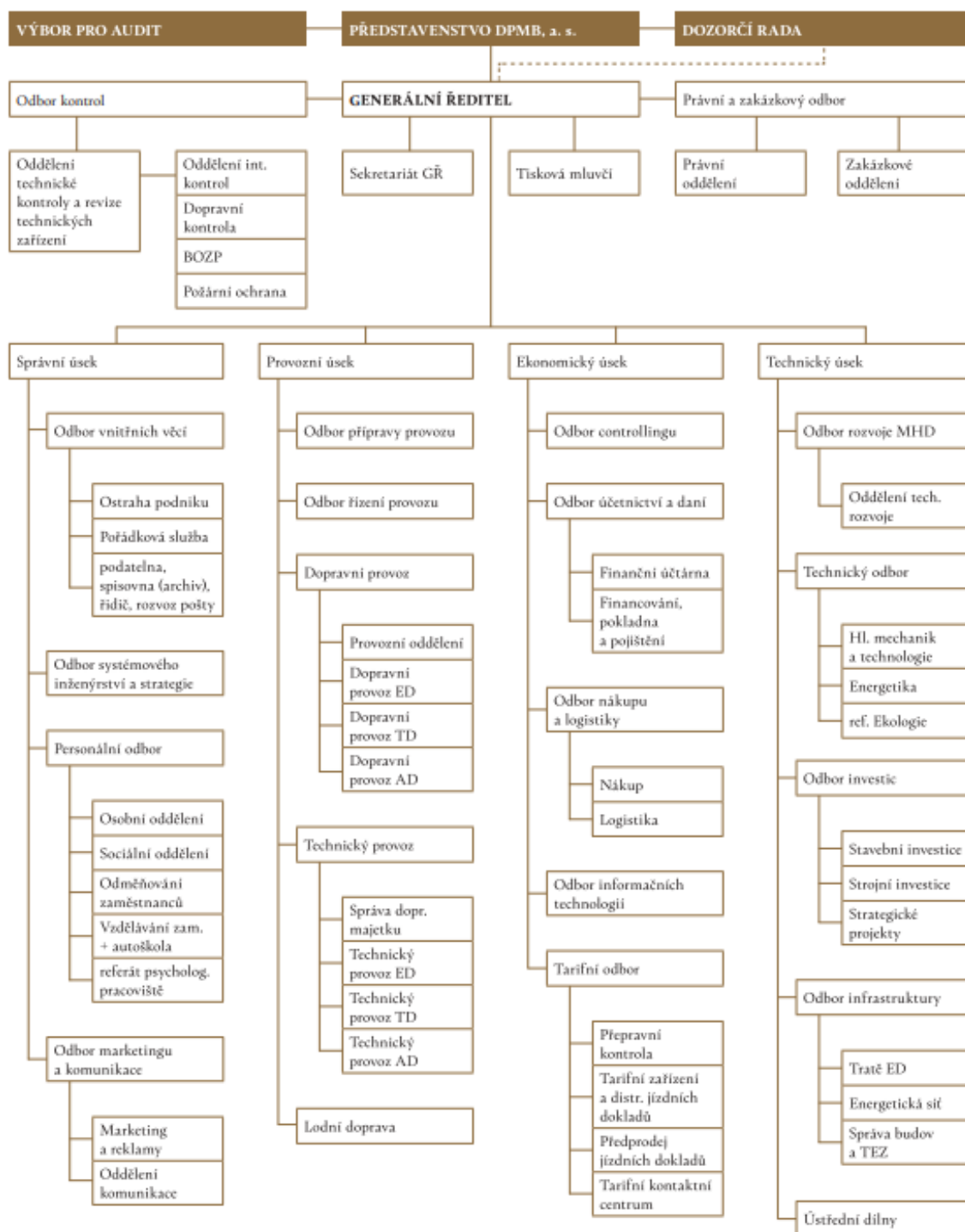
V roce 1930 byla zavedena ke stávající tramvajové dopravě, doprava autobusová. Do roku 1938 bylo v provozu 11 autobusů, kteří měli vozový park v moderních garážích na Grmelově ulici. Druhá světová válka velice negativně poznamenala celý systém městské dopravy. Kromě toho, že byli zničeny nebo poškozeny tramvajové tratě, bylo poškozeno i trolejové vedení a to ze 60 %. Autobusová doprava byla po druhé světové válce budována od znovu, a to z důvodu toho, že nacistická armáda zabavila většinu provozuschopných autobusů (1).

Původní akciová společnost byla koncem 40 let nahrazena komunálním podnikem. Od roku 1951 dostal komunální podnik název Dopravní podnik města Brna. Dne 5. května 1946 byl spuštěn provoz lodní dopravy, a to dvěma loděmi německé výroby, dodané ještě za války. V 50 letech byly postupně spuštěny na vodu lodě vyrobené převážně ve vlastní loděnici, které slouží dodnes. Také v červenci 1949 odstartoval provoz na nově vybudovaných trolejbusových tratích, které mělo Brno snahu zavést už od první republiky (1).

V 50 a 60 let 20. století byla započata zásadní modernizace tramvajového vozového parku. V roce 1968 podnik provozoval 17 stálých linek o celkové délce 157,7 km. Vzhledem k proběhlé modernizaci a tím provozováním výkonnějších trakčních vozidel, značně vzrostly nároky na trakční napájecí systémy. Proto bylo do roku 1970 vytvořeno 10 měníren o celkovém výkonu 30 MWh (1).

80 a 90 letech 20. století se začala projevovat stagnace systému, a to z důvodu růstu individuálního motorismu. K 1. 1. 1998 se stal Dopravní podnik města Brna - státní podnik, opět akciovou společností, jak tomu bylo dokonce 40 let 20. století. V roce 2019 oslavil Dopravní podnik města Brna a.s. **150 roční výročí** (1).

2.3 Organizační struktura



Obrázek č. 5: Organizační struktura DPMB, a.s.
(Zdroje: 2, s. 19)

V hlavních rozhodovacích pozicích DPMB, a.s. je rada města Brna, která je výkonným orgánem statutárního města Brna a současně jediným akcionářem společnosti, rozhoduje v DPMB, a.s. jakož to valná hromada. Dále představenstvo, které je statutárním orgánem společnosti a přísluší mu obchodní vedení společnosti. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která dohlíží na výkon působnosti představenstva a na činnost společnosti. Výbor pro audit sleduje především účinnost vnitřní kontroly a systému řízení rizik, sleduje postup sestavování účetní závěrky, doporučuje auditora kontrolnímu orgánu a také sleduje proces povinného auditu (2).

Generální ředitel má pod svým vedením odbor kontrol, právní a zakázkový odbor a stejně tak i všechny úseky. Do **odboru kontrol** patří oddělení technické kontroly a revize technických zařízení. **Oddělení technických kontrol** má na starosti převzetí dopravních prostředků po opravách, kontrolují kvalitu údržby a kontrolují díly, které obdrží logistické oddělení. **Oddělení revize technických zařízení** má na starosti elektrické rozvody na provozovnách, kontrolují tlakové nádoby nebo prověřují strojní zařízení. **Oddělení interních kontrol** má na starosti kontrolu dodržování pracovní doby, kontrolu bezpečnostních deníků jednotlivých zaměstnanců, dodržování technologických postupů práce. **Oddělení dopravní kontroly** má na starosti kontrolu kvality práce řidiče ve všech jeho činnostech a podílí se na výchově (např. cvičné jízdy nových a problémových řidičů, tvorba technických předpisů dopravy, kontroly vozidel včetně brzdných zkoušek atd.) (3).

Právní oddělení má na starosti všechny soudní spory, vyřizování a agendu s neplatiči jízdného, vyřizování reklamací například při dodávce nekvalitních náhradních dílů. **Zakázkové oddělení** má na starosti, provádění výběrových řízení například náhradních dílů, strojních investic, stavebních investic atd. (3)

Další, co spadá pod generálního ředitele jsou 4 úseky a to správní, provozní, ekonomický a technický. Do **správního úseku** spadá ostraha jednotlivých provozoven, vzdělávání zaměstnanců, personální odbor (péče o zaměstnance, vzdělávání, mzdy, stravování, odpočinkové místnosti, knihovna), autoškola, reklama (podnikový časopis Šalina) nebo i psychologické pracoviště, kde se musí každý řidič po dovršení 50 let podrobit psychologické zkoušce, a to každých následujících 5 let. Pokud zkouškou neprojde má zákaz řízení, a to na dobu 6 měsíců. Po uplynutí této doby má možnost řidič dopravního podniku psychologickou zkoušku opakovat (3).

Do provozního úseku, konkrétněji do **oddělení dopravního provozu** spadají všichni řidiči veřejné dopravy. Dále spadá do provozního úseku **technický provoz**, který představuje dílny dopravních prostředků, které se zde prověřují po technické stránce. Každý dopravní prostředek má stanovený ujetý kilometrový limit, po kterém musím jít na kontrolní prohlídky, standartní prohlídky a velkou prohlídku. Například trolejbusy musí jít po 5 000 km na kontrolní prohlídku, po 60 000 km na standardní prohlídku a 360 000 km velkou prohlídku. Prohlídka probíhá tím způsobem, že vůz přijede například na standardní prohlídku, kdy nejprve se umyje na mycí lince a poté se pošle do dílny, kde se zvedne na zvedáky a rozdělají se nápravy, zkontroluje se řízení, provede se kontrola interiéru vozu, oprava dveří, kabeláž, výměna botek sběračů atd. Po dokončení opravy se vůz nachystá k předání a s pracovníkem technické kontroly se provede brzdová zkouška a vůz, pokud je vše v pořádku, míří dále do provozu. Ovšem po prohlídce je trolejbus nebo i jiný dopravní prostředek, v záruční době a to 2 měsíce. Během jednoho měsíce je okolo 15 vozů, které jsou v momentální záruční době a správkový stav umožňuje pouze 6 vozům za měsíc, aby měli opětovnou vadu a museli zpátky do dílen. Pokud je správkový stav překročen strhávají se procenta z prémie. Odbor přípravy provozu sestavuje jízdní řády. Odbor řízení provozu představuje ve firmě dispečink (3).

Do **ekonomického úseku** spadá controlling, účetnictví a daně, logistika a nákup, informační technologie a tarifní odbor. **Tarifní odbor** vyřizuje především reklamace poplatníků jízdného a neplatiče jízdného. **Odbor informačních technologií** má na starosti správu aplikací, správu systémů, software, hardware a systémy jako je Systems – Applications – Products in data processing (dále jen SAP), jízdní řády, agendu černých pasažérů, elektronické odbavování cestujících, dálkové odečty měníren, internet, právní systémy nebo grafické systémy. Na úseku **odbor účetnictví a daní** je hlavní vedoucí, která má pod sebou vedoucí finanční účtárny. Vedoucí finanční účtárny má pod sebou jednu referentku účetního majetku, dvě referentky finančního účetnictví a jednu referentku ekonomických informací (3).

Posledním úsekem je **úsek technický** kam patří rozvoj MHD – navrhují nové tratě, opravy tratí nebo provádí rozvoje staveb. Dále technický odbor, odbor investic, odbor infrastruktury. **Odbor infrastruktury** má mimo jiné na starosti i zajištění energetické sítě. Aby byla zajištěná dostatečná energie k provozu elektrických trakcí, využívají se tzv. napájecí měnírny. Tyto měnírny odeberou vysoké napětí a transformují jej na napětí

nízké. Dále pak usměrní střídavý proud na stejnosměrný, který poté dodají do drážního vedení. Celkový počet postavených měníren po Brně je 33. Dále disponuje podnik i pojízdnými měnírnami. DPMB, a.s. má měírny například na Hudcové, přehradě nebo Pisárkách. Posledním částí jsou ústřední dílny. Tyto dílny se nachází v Medlánkách a mají na starosti pouze opravy tramvají. Každá vozovna má možnost opravy svých dopravních prostředků včetně tramvají v dílnách, které se nachází přímo ve vozovně, ale pouze tramvaje mají ještě navíc ústřední dílny. Důvodem je, že tramvaje jsou po stránce oprav ze všech dopravních prostředků nejsložitější. Převážně se zde provádí velké opravy a také se zde nově i vyrábí nové tramvaje – „Drak“. Celkový počet zaměstnanců je 2 608 (3, 14).

2.4 Investice

Investičním rozhodováním¹ se v DPMB a.s. zabývá především modul IM/PS – řízení investic, které přichází s možnostmi nových projektů. **Investice dlouhodobého charakteru** – v roce 2019 byla provedena velká investice do projektu – Tramvaj Brno, při které v roce 2019-2024 se začala provádět dodávka a montáž až 41 nízkopodlažních klimatizovaných tramvají ve ústředních dílnách DPMB, a.s. Tento projekt představuje celkový finanční objem 1,3 miliardy Kč. První brněnská tramvaj s názvem „Drak“ slavnostně vyjela na jaře 2020. Byla také zahájena téměř dvacet let připravovaná stavba tramvajové trati k Univerzitnímu kampusu, a to na podzim roku 2019. Nová vybudovaná trať má za úkol propojit z Osové městskou část Starý Lískovec a Bohunice. Součástí tratě bude i první brněnský tramvajový tunel o délce přesahující 600 metrů. Dalším tunelem pro tramvaj má být součást velkého městského okruhu v úseku Žabovřeská. Trať k Univerzitnímu kampusu a okruh mají být dostavěny roku 2022 (2).

Investiční výdaje za rok 2020 významného charakteru – konkrétně pro rok 2020 dosáhly investice částky 1 995 mil. Kč, kde největší výdaj představovalo pořízení nových tramvají ve výši 331 mil. Kč. Bylo také pořízeno 20 ks krátkých a 20 ks kloubových autobusů za téměř 250 mil. Kč. Konkrétně v roce 2020 byla provedena stavební investice

¹ V zásadě může být investicí každý výdej peněz, který má sloužit k dosažení vyšších podnikových hodnot. Pomocí investičního rozpočtu se sestavuje plán, který určuje hlavní investice a jejich velikost pro následující rozpočtový rok. U investic, předtím, než se schválí větší výdaj a zařadí se do investičního rozpočtu, se pomocí kalkulací posuzuje, zda určitý peněžní výdaj bude smysluplný (5).

rekonstrukce TT Merhautova v částce 114 mil. Kč, dále pak vybudování zeleného tramvajového pásu na Nových sadech za 44 mil. Kč a měnárna v Králově Poli za 62 mil. Kč. Strategické městské projekty (akce Plotní a Kampus) proinvestovali 611 mil. Kč. V roce 2020 byla také dokončena rozsáhlá modernizace vozovny Pisárky, jejíž součástí je i stavba nové haly denní očisty a ošetření. Celá tato investice stála přes 400 milionů Kč, kde pro rok 2020 připadá 205 mil. Kč (22).

2.5 Financování společnosti

Financování společnosti je zajištěno jednak vlastními výnosy, zejména z tržeb MHD. Zásadním příjmem je ale kompenzace poskytovaná SMB na úhradu ztráty z plnění závazku veřejné služby. Kromě kompenzace ztráty je její součástí i kompenzace čistého příjmu. Finanční plánování se získává v DPMB a.s. na základě podkladů z účetního a controllingového oddělení. K sestavení plánů se používají plánovací a pomocné tabulky zpracované v programu MS Excel, které jsou generovány přímo systémem SAP. Plánovací tabulky, které se používají pravidelně mají vzorovou podobu na podnikové síti ve složce záznamů a pomocné tabulky se dají získat v elektronické podobě na oddělení controllingu.

2.6 Veřejná zakázka a odběratel

Odběratelem služeb je statutární město Brno a veřejnou zakázkou kterou plní DPMB a.s. vůči SMB je **smlouva o závazku veřejné služby č. 09/550/3010** a jejími dodatky. Objednatelem je SMB dopravních výkonů a současně je i poskytovatelem finančních prostředků na zajištění hromadné městské dopravy ve statutárním městě Brně. Vytvořil se tak závazek veřejné služby k výhradnímu zajištění veřejné přepravy cestujících dopravcem DPMB, a.s. na dráze tramvajové, trolejbusové, v městské autobusové dopravě a při vodní dopravě veřejné v rozmezí zájmové oblasti města Brna, v přepravním výkonu a kvalitě dané smlouvou. Závazek, který plyne SMB je úhrada kompenzace vzniklé dopravci ze závazku veřejné služby a kompenzace z veřejné dopravy cestujících, uzavřené od roku 2009-2024. Dalšími veřejnými zakázkami, jsou zakázky menšího charakteru, spadající většinou do ústředních dílen, které jsou využívány i třeba k přestřikům autobusů jiných firem nebo třeba nákladních automobilů (2).

Kromě toho, že DPMB a.s. zajišťuje provoz městské hromadné dopravy, provádí i správu nemovitostí, které jsou ve vlastnictví SMB. Tyto nemovitosti jsou nezbytné pro provozování DPMB a.s. (2).

2.7 Controlling

Controlling má za cíl vytvoření systému pro finanční řízení společnosti, její ekonomické efektivnosti, a to na úrovni spotřeby a tvorby vlastních zdrojů. Nastavení controllingu umožňuje druhový hierarchický rozklad nákladů a výnosů včetně definic zodpovědnosti. Stanovuje a definuje procesy vnitropodnikových alokací nákladů a výnosů. Umožňuje flexibilitu výkaznictví dle požadavků managementu společnosti, případně z různých úrovní řízení společnosti a procesů. Důležitým cílem politiky controllingu je vazba controllingu s ostatními složkami pochopení vazeb a významu schopnosti využívání výstupů jako důležitého nástroje řízení ekonomických procesů, lze očekávat výsledky tohoto nástroje řízení.

Centrální controlling koordinuje činnost jednotlivých úseků a tvoří ho 4 osoby. Na úrovni ekonomického úseku je jedna osoba tzv. „hlavní ekonom“, která je spojnicí mezi centrálním controllingem a decentrálním. Decentrální controlling představuje vždy jedna osoba (hlavní ekonom provozu) zodpovědná za jeden úsek (správní úsek, dopravní úsek, úsek GŘ, ekonomický úsek a technicko – provozní úsek). Decentrální controlling je podřízený hlavnímu ekonomovi. Tento hlavní ekonom podává reporty centrálnímu controllingu. Každý tento centrální controlling je liniově podřízený ekonomické ředitelce (4).

Centrální controlling metodicky řídí činnost decentralizovaného controllingu ekonomického úseku a koordinuje zpracování střednědobého (strategického plánu). Ročně koordinuje analýzu odchylek od strategického plánu a zpracovává finanční model nákladů a výnosů. Měsíčně kontroluje a analyzuje odchylky od finančního plánu na podnikové úrovni a předává vybrané reporty a návrhy na opatření vedení společnosti. Koordinuje zpracování plánových a výsledných kalkulací, na úrovni podniku sleduje náklady, výnosy a VH, provádí vyhodnocení analýzy odchylek, včetně návrhů na opatření. Koordinuje zpracování plánových a výsledných kalkulací MHD nebo čtvrtletně vyhotovuje zprávu o plnění závazků veřejné služby (4).

Hlavní ekonom na úrovni ekonomického úseku má na starosti řízení činnosti decentralizovaných controllerů na úrovni provozoven, ročně analyzuje odchylky od strategického plánu na úrovni provozoven, měsíčně kontroluje a analyzuje odchylky od finančního plánu na provozovnách, centrálnímu controllingu předává vybrané reporty, ve spolupráci s centrálním controllingem navrhuje ukazatele pro hodnocení plnění vnitropodnikového plánu na úrovni provozoven nebo také měsíčně koordinuje, zpracovává a analyzuje reporty o výsledcích hospodaření externích zakázek a vybraných činnostech, o kalkulacích MHD, ED, TD, AD, LD a infrastruktury, o plnění plánů výkonů, o nákladovosti jednotlivých druhů oprav pro centrální controlling a vedení ekonomického úseku (4).

Decentralizovaný controlling v podobě hlavních ekonomů provozu má na starosti řízení činnosti provozních účetních, ostatních ekonomických pracovníků provozoven a vedoucích nákladových středisek. Měsíčně kontroluje a analyzuje odchylky od finančních plánů na provozovnách a nákladových střediscích, nadřazeným složkám controllingu a vedoucím provozovny předávají vybrané reporty a návrhy na opatření. Sestavuje dle požadavků vedení společnosti očekávanou skutečnost na úrovni provozovny (4).

Controlling pro své vyhodnocování dat používá zejména program MS Excel dohromady s daty získanými v softwaru SAP. V informačním systému SAP jsou provázané informace, které se poskytují v různých modelech, odkud i controlling čerpá data. Například modul finančního účetnictví, modul mezd, modul zásob a samotný controlling zde má svůj modul také. Do těchto modulů má přístup ekonomický úsek, správní úsek, dopravní úsek, technicko – provozní úsek a garanti nákladových a výnosových účtů (4).

K sestavení plánů se používají plánovací a pomocné tabulky zpracované v programu MS Excel, které jsou generovány přímo systémem SAP. Plánovací tabulky, které se používají pravidelně mají vzorovou podobu na podnikové síti ve složce záznamů a pomocné tabulky se dají získat v elektronické podobě na oddělení controllingu (4).

2.7.1 Centrální controlling

Sleduje dodržování plánovaných hodnot účtů třídy 5,6. Za období se bere uzavřené čtvrtletí 1-3,1-6,1-9 a 1-12. Sledují se odchylky skutečnosti proti skutečnosti roku, která byla očekávána. Odchylky se vyhodnocují a ve spolupráci s guaranty se zjišťují příčiny

odchylek za profit centra celkem. Garanti vyhodnocují jednotlivé účty, a to způsobem sledování a vyhodnocování zbývajících částí nákladů/výnosů do konce roku.

Dále centrální controlling hodnotí VH za celý podnik, nárůstem za každé uzavřené období v měsíčním Strukturovaném reportu vybraných položek. Na základě zjištěných odchylek skutečnosti od plánu odpovědnými osobami dojde k obnově všech účtů, přepravních a dopravních výkonů a k vytvoření očekávané skutečnosti. Ke sledování budoucího vývoje hospodaření společnosti používá controlling systémovou upravenou verzi plánu. V ní je průběžně dostupný VH profit center za DPMB, a.s. celkem (4).

2.7.2 Reporting

V DPMB, a.s. posílá vybrané reporty měsíčně decentralizovaný controlling „hlavnímu ekonomovi“. V Reportech jsou analýzy odchylek od finančního plánu na úrovni provozoven a nákladových středisek. Tyto reporty následně dále posílá na centrální controlling. Kromě přeposílání reportingů sestavuje i sám měsíční reporty kde koordinuje, zpracovává a analyzuje výsledky hospodaření externích zakázek a vybraných činností, o kalkulacích MHD, ED, TD, AD, LD a infrastruktury, o plnění plánu výkonů, o nákladovosti jednotlivých druhů oprav pro centrální controlling a vedení ekonomického úseku včetně návrhů na opatření. Samotný centrální controlling každý měsíc po sestavení vnitropodnikové závěrky sestavuje report, který je předkládán ekonomické ředitelce a projednáván na schůzi vedení společnosti (4).

2.8 Kalkulační vzorec

V průběhu závěrkových operací dochází k rozdělení nákladů MHD na jednotlivé kmenové zakázky (zakázka konkrétního vozidla MHD), což slouží k sestavení kalkulačního vzorce a výpočtu nákladů na kalkulační jednici. Kalkulační jednicí je **1 vozkm** a **100 mkm**. Do kalkulačního vzorce se v podniku nezahrnují náklady na komerční činnost. Z oblasti nákladů podniku nejsou zahrnuty náklady na tvorbu rezerv, náklady finančních a účetních operací krytými výnosy, náklady na vydávání časopisu Šalina, které jsou krytými výnosy a náklady spojené se šrotací a prodejem odpadového materiálu (4).

Základní výkaz kalkulačního vzorce je založen pod označením ZK 11-010 v modulu controllingu a zobrazuje absolutní hodnoty nákladů na zakázkách MHD a celkové

náklady na 1 vozový kilometr (vozkm) a 100 místový kilometr (mkm), rozdělené dle jednotlivých trakcí a typů vozidel. V řádcích jsou zobrazeny informace za jednotlivé skupiny vozidel MHD dle typů, za trakce celkem a za DPMB, a.s. celkem. Do sloupců se uvádí absolutní náklady vždy za skutečnost uvedeného období i za plán zadané verze, vozové i místové kilometry (dotované a souhrnně dotované a nedotované) a v posledních sloupcích jsou vypočteny náklady na 1 vozkm a 100 mkm, a to znovu pro skutečnost i plán. Absolutní náklady jsou rozděleny do skupin, které platí pro plánované i skutečné náklady (4).

Dopravní výkon v tis. vozkm

Tabulka č. 3: Dopravní výkon v tis. Vozkm

	31. 12. 2020	31. 12. 2019	31. 12. 2018
Tramvaje	13 711	14 884	14 372
Trolejbusy	5 569	5 720	5 908
Autobusy	18 047	18 792	18 983
Celkem	37 327	39 396	39 263

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: 2)

Přepravní výkony v tis. mkm

Tabulka č. 4: Přepravní výkony v tis. mkm

	31. 12. 2020	31. 12. 2019	31. 12. 2018
Tramvaje	2 224 534	2 381 301	2 318 529
Trolejbusy	515 685	524 159	534 554
Autobusy	1 489 778	1 526 002	1 550 813
Celkem	4 229 997	4 431 462	4 403 896

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: 2)

Lodní výkony v tis. Lkm

Tabulka č. 5: Lodní výkony v tis. Lkm

	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018
Lodě	32	40	38
Celkem	32	40	38

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: 2)

Přepravní výkony v tis. míst Lkm

Tabulka č. 6: Přepravní výkony v tis. míst. Lkm

	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018
Lodě	6 132	7 684	7 463
Celkem	6 132	7 684	7 463

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: 2)

Kalkulační listy

Pod pojmem kalkulace se rozumí určování výše a struktury nákladů na kalkulační jednici (Kč/prohlídka vozidla MHD, Kč/rekonstrukce vozidla MHD, Kč/renovace ND, Kč/výroba kola, Kč/km, Kč/Mth, Kč/kurz, Kč/školení)

Plánové kalkulace podnik sestavuje z aktuálních, resp. očekávaných podmínek (ať už technických, cenových nebo třeba organizačních) a prověření nákladů na jednici je vždy „od nuly“ a ne pouhým převzetím výsledné kalkulace uplynulého období. Controlling má zpracované tyto kalkulace:

- prohlídky vozidel MHD,
- rekonstrukce vozidel MHD,
- renovace ND,
- vlastní výrobu,
- ostatní vozidla a mechanismu,
- kurz školení (4).

2.9 Závěrkové práce

V DPMB, a.s. závěrkové práce² mají v plánu roční režim a váží se k naplánovaným nákladovým a výnosovým druhům a naplánovaným statistickým ukazatelům. Výstupem ze závěrky plánu jsou **tarify** (je výsledek podílu naplánovaných nákladů na středisku a

² Závěrkové práce se běžně v průběhu účetního období standardně neprovádí (např. oceňování majetku ke konci účetního období) (15).

naplánovaného množství odváděných výkonů, tarif je následně používán ve skutečnosti) pro jednotlivá výkonová střediska. Ve skutečnosti mají závěrkové práce měsíční režim a jsou vázány na skutečné údaje včetně nastavení cyklů rozúčtování, přeúčtování a nepřímého zúčtování výkonů. Na oddělení controllingu v rámci měsíčních závěrkových prací probíhá výpočet přírážek zásobovací režie na NS, vnitropodnikové zakázky a zakázky na údržbu. V rámci závěrkových prací jsou zakázky zatížené zásobovací režii dle kalkulačního schématu (4).

Zásobovací režie je rozlišena do třech složek:

Tabulka č. 7: Rozlišení zásobovací režie

ZR 1	Zásobovací režie na pořízení a nakládání s materiálem
ZR 2	Zásobovací režie na pořízení a nakládání s pohonnými hmotami
ZR 3	Zásobovací režie na pořízení a nakládání s materiálem z konsignace

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: 4)

Základnou výpočtu zásobovací režie je spotřebovaný materiál skladovaný DPMB, a.s. (kromě materiálu zajišťovaného konsignačními sklady), ke kterému je počítána zásobovací režie 1 (**ZR 1**) v podobě procentní přírážky.

Základnou výpočtu u pohonných hmot je spotřeba na primárním účtu 501.511 – Nafta, ke které se počítá **ZR 2** v podobě procentní přírážky. Poslední základnou pro výpočet materiálu z konsignace se sestavuje základna v podobě spotřeby materiálu z konsignace na primárním účtu 501.101 a 501.141 (služební oděvy), ke kterým se připočte **ZR 3** v podobě procentní přírážky (4).

2.10 Kmenová data v modulu controlling

Kmenová data mají trvalý charakter a jsou definované na konkrétní časové období. Kmenová data, která využívá controlling jsou založené:

- primární a sekundární nákladové druhy,
- nákladová střediska,
- vnitropodnikové zakázky,
- výkony,

- profit centra a statistické ukazatele (4).

2.10.1 Nákladové druhy

Primární nákladové druhy

Primární nákladové druhy³ (dále jen ND) má dopravní podnik zahrnutý na účtech třídy 5 a 6 hlavní knihy. Do modulu controlling se primární ND přebírají z modulu finančního účetnictví a detailně se člení typem ND. Typ stanovuje v rámci spolupráce externího účtování charakter controllingového objektu a použití ND v konkrétních operacích jednotlivých modulů. U ND, které zobrazují hodnotově spotřebu pohonných hmot a spotřebu energií je aktivováno vedení množství včetně měrné jednotky. Účtování na primární ND pokaždé vyžaduje vždy přiřazení nákladového střediska, zakázky nebo profit centra konkrétnímu účtu (4).

Tabulka č. 8: Typy primárních ND a jejich použití

Typ ND	Použití
1	Primární nákladový druh
3	Nákladový druh rozlišení
11	Výnosový druh
22	Externí zúčtování zakázky

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: 4)

Sekundární ND

Tento typ nákladového druhu⁴ zobrazuje toky nákladů uvnitř podniku. V DPMB, a.s. se používají pro vnitropodnikové zúčtování výkonů, rozúčtování nákladů, zúčtování zakázek a zúčtování režijních přírážek. Sekundární ND jsou v DPMB, a.s. definovány

³ Primární náklady se při účtování nákladových druhů přiřazují rovnou na vrub nákladového střediska, tzn. v momentě obdržení účetního dokladu. Tento typ nákladu nemusí být přerozdělován podle žádného klíče na další střediska. Příkladem mohou být náklady vynaložené na přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady. Obecně se jedná o náklady, které vzniknou spotřebou ekonomických zdrojů z externího okolí podniku (24).

⁴ Veškeré náklady, které nejsou primárními jsou náklady sekundárními a vznikají spotřebou ekonomických zdrojů vytvořených uvnitř podniku. Tyto náklady jsou také nazývané interními a vznikají středisku, které odebírá vnitropodnikové výkony vytvořené dodávajícím střediskem (24).

jako účty třídy 8 a 9 účetní osnovy a jsou určeny výhradně pro vnitropodnikové účetnictví (4).

Tabulka č. 9: Typy sekundárních ND a jejich použití

Typ ND	Použití
21,31	Interní zúčtování zakázek, nedokončená výroba
41	Režijní přírážky
42	Druh nákladů na rozúčtování
43	Vnitropodnikové zúčtování výkonů, nepřímé zúčtování výkonů

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: 4)

2.10.2 Nákladová střediska

Nákladové střediska (dále jen NS) je v DPMB, a.s. nejmenší jednotkou podnikové struktury, za kterou se sledují ve vnitropodnikovém účetnictví náklady přímé a nepřímé. Každé nákladové středisko má vytvořenou samostatnou oblast odpovědnosti, kterou řídí konkrétní odpovědný (kmenový) pracovník (**garant**). Dále jsou v NS vymezena oblastmi působnosti, prostorovým ohraničením a technikou zúčtování. Nákladovým střediskům je přidělen majetek s výjimkou specifických středisek (finanční, účetní operace, rezervy) a kmenový pracovníci. Každé nákladové středisko má určeno odpovědnou osobu za NS. NS se člení na DPMB – MHD a v rámci toho na hlavní činnost, pomocné činnosti, infrastruktura provozu, správní režie, finanční a účetní operace, nevyužívaný majetek MHD, časopis, daň z příjmů – kompenzace a DPMB – ostatní (viz příloha č. 5). DPMB – ostatní se člení na majetek, finanční operace, externí služby a ostatní. DPMB, a.s. disponuje okolo 400 nákladovými středisky. Na NS společných nákladů se účtují pouze ty náklady, které není možné efektivně vykázat na konkrétní zakázky dopravních prostředků (4).

V zájmu dodržování plánovitého hospodaření DPMB, a.s. je každý nákladový druh v modulu controllingu (výnosový i nákladový účet) účtového rozvrhu samostatně plánován, průběžně sledován a vyhodnocován. K této činnosti jsou jmenovitě vybráni odpovědní zaměstnanci (garanti), kteří jsou pověřeni, aby sledovaly a usměrňovaly příslušné ND, tj. všechny nákladové a výnosové účty účtového rozvrhu v rámci podniku. Garant je v podniku dohromady s osobou zodpovědnou za NS odpovědný za nepřekročení naplánovaných nákladů, jejich sledování, analýzu odchylek a jejich

komentáře. Toto sledování neprobíhá likvidací jednotlivých faktur, ale v procesu koordinování plánů, průběžné kontroly nákladů v online zavedeném systému SAP, odsouhlasování podkladů pro vystavení objednávek, případně z věcné kontroly faktur před jejich zaúčtováním do systému SAP (příkladem je elektrická energie, provize, Shell karty nebo telefonní poplatky) (4).

2.10.3 Výkony

Výkony jsou měřítkem produktivity nákladových středisek. Každý výkon je v DPMB, a.s. definován značením, názvem výkonu, měrnou jednotkou, sazbou na jednotku výkonu a počtem. Každý druh výkonu může mít individuální sazbu pro nákladové středisko, na kterém je plánován a proto platí, že jeden druh výkonu může mít u jednoho nákladového střediska pouze jednu sazbu, ale současně jeden druh výkonu může mít v rámci celého okruhu nákladového účetnictví tolik sazeb, kolik je definováno nákladových středisek (4).

Pro zúčtování výkonu je důležité definovat odesílatele, množství a příjemce. Výkony se účtují podle sazeb výkonu – plánovaného tarifu odesílajícího střediska pod účtem uvedeným v kmenovém záznamu výkonu na uvedeného příjemce v množství, a i v korunách. Tarif, který DPMB, a.s. používá pro zúčtování výkonu ve skutečnosti, je výsledkem podílu naplánovaných nákladů na středisku a naplánovaného množství odváděných výkonů a je evidován jako plánovaný tarif verze 0. pro zúčtování výkonu v plánu je použit plánovaný tarif aktuální verze plánu. Výkony mají šestimístné číslo, které vyjadřuje příslušnost k nákladovému středisku (4).

Nepřímé výkony

Tento pojem si vytvořil DPMB, a.s. pro potřeby rozšíření vnitropodnikové evidence nákladů a vynakládaných na cizí majetek ve správě a užívání. Pojem nepřímé výkony je využit ve vybraných nákladových střediscích, jejichž náklady byly dosud rozpuštěny pomocí cyklů rozúčtování. Tyto výkony neslouží pro evidenci produktivního času, ale zajišťují rozpouštění nákladů středisek na vybrané objekty (4).

Výroba

DPMB a.s. se zabývá poskytováním služeb, jedinou výjimkou je kompletace tramvají šaliny „Drak“ v ústředních dílnách v Medlánkách.

2.10.4 Vnitropodnikové zakázky

Interními zakázkami jsou opravy dopravních prostředků uskutečňujících se v dílnách jednotlivých vozoven. Hlavním úkolem vnitropodnikových zakázek (dále jen VPZ) je detailní sledování nákladů v oblasti vnitropodnikového účetnictví. Zakládají se vždy k určitému druhu zakázky, který definuje charakter zakázky a způsob jejího účtování. VPZ se člení dle zaměření na zakázky trvalé, jednorázové, vzorové a statistické (4).

Trvalé zakázky

Tyto zakázky slouží k zúčtování stále se opakujících nákladů. Příkladem trvalých zakázek, které mají platnost i několik let, jsou kontrolní prohlídky, střední opravy, celkové opravy, běžné opravy, záruční opravy, havárie, vandalismus zakázek dopravních prostředků MHD, dopravních prostředků mechanismů a ostatních vozidel a zakázek oprav budov a sítí. Podkladem jsou informace z investičního a technologického odboru o pohybu majetku, respektive předmětu leasingu. U havárií a vandalismu na základě požadavků nákladových středisek nebo decentrálního controllingu (4).

Pomocné zakázky

Slouží k přeúčtování primárních nákladů například elektrické energie, spotřeby vody a plynu, korekce stavu pohonných hmot, pojištění vozidel a majetku, pojištění pracovních úrazů, silniční daně, revizí a oprav hasicích přístrojů, pro plánování nákladů renovací atd. (4).

Jednorázové zakázky

Tento druh zakázek se vyznačuje svou jedinečností a omezenou dobou platnosti. Pro každou jednotlivou činnost je možné založit zakázku, na které se shromažďují veškeré vznikající náklady. Příkladem jednorázových zakázek, je založení externích zakázek určených pro konkrétní akce jako jsou dary, bezplatné služby nebo služby pro externí zákazníky (4).

Vzorové zakázky

Nejsou zakázkami ve smyslu vnitropodnikového hospodaření. Slouží pouze jako předloha při zakládání zakázek v rámci určitého druhu zakázek a redukuje možné zadávání chybných údajů (4).

Statistické zakázky

Slouží pro detailní vyhodnocení nákladů, které není možné nebo vhodné vyhodnotit na úrovni nákladového střediska a pro fakturaci modulu prodeje služeb ve vybraných případech. Účetní operace probíhají paralelně na nákladových střediscích a statistických zakázkách. Příkladem může být přeúčtování telefonních nákladů, refundace mezd, spoluúčast zaměstnanců na škodách, náhradní doprava. Statistické zakázky nejsou zúčtované ani zatížené režijními přírážkami (rozumí se přírážka zásobovací režie) (4).

Zakázky jsou v modelu controlling zakládány s číselným označením druhu. Zakázkou v DPMB, a.s. je například zakázka očisty a ošetření vozidel, zakázka oprav dopravních prostředků MHD, měření, tratí trolejí a kabelové sítě nebo třeba externí zakázka sloužící pro sledování činnosti vztahující se k VHV (reklama, dary, nedotovaná doprava, investiční akce pro cizího zákazníka – infrastruktura provozu nebo nedotovaná doprava) Každé zakázce je přidělen typ zakázky, který určí její použití v jednotlivých činnostech (4).

Tabulka č. 10: Rozlišení typů zakázek

Typ zakázky	Použití v činnostech
1	Náklady dopravy, režijní náklady, externí služby, pomocné zakázky
3	Renovace materiálu, vlastní výroba
4	Vzorové zakázky

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: 4)

2.10.5 Statistické ukazatele

Slouží v podniku jako doplňkové informace k účtování na NS, zakázkách a profitových centrech. Také jsou používány jako základna pro rozúčtování nákladů v rámci závěrkových prací v odboru controllingu. Oba typy statistických ukazatelů se každý kalendářní rok, vždy za lednové období, zadávají nové. V následujícím měsíci se při zadávání, už řídí typem zvoleného ukazatele (4).

V podniku se rozlišují dva typy statistických ukazatelů:

- **konstantní hodnota (typ 1)** – do tohoto typu se zadává měsíční hodnota, která se kopíruje do dalších měsíců. V dalším měsíci se zadává pouze ta hodnota, která se

mění. Původní hodnota statistického ukazatele se přepíše na novou. Tento postup se používá u plánu i skutečnosti.

- **souhrnné sumy (typ 2)** – hodnota statistického ukazatele je zadávána každý měsíc samostatně. V případě opravy chybného pořízení se zadává pouze rozdíl mezi správnou a chybnou částkou (4).

Jednotlivý statistický ukazatele (dále jen SU):

SU 110 – přepravní výkony linkové MHD, které jsou tvořeny přepravními výkony realizovaných tramvajovými, trolejbusovými a autobusovými vozidly v rámci platné „Smlouvy o závazku veřejné služby a kompenzaci z veřejné přepravy cestujících uzavřené mezi Statutárním městem Brnem a Dopravním podnikem města Brna, a.s.“ a to na linkách podle platných licencí a schválených jízdních řádů. Základní jednotkou přepravních výkonů linkových je **místový kilometr** (dále jen **mkm**). Hodnotou přepravních výkonů je násobek hodnot dopravních výkonů (SU 120) a určená statistická obsaditelnost na jedno konkrétní vozidlo (4).

SU 111 – zahrnuje přepravní výkony komerční (nedotované, příležitostné) **dopravy**. Tvoří je přepravní výkony realizované tramvajovými, trolejbusovými a autobusovými vozidly mimo závazek veřejné služby na základě smluvního vztahu (objednávky) mezi DPMB, a.s. a objednavatelem. Základní jednotkou je **mkm**. Výpočet hodnot přepravních výkonů je shodný s výpočtem přepravních výkonů linkových, pouze násobek hodnot dopravních výkonů pro výpočet je realizován ze SU 121 (4).

SU 113 – zahrnuje přepravní výkony režijní dopravy. Jsou to přepravní výkony realizované tramvajovými, trolejbusovými a autobusovými vozidly mimo závazek veřejné služby, související s vnitřní režii (např. zkušební jízdy po kalkulovaných opravách, cvičné jízdy, odstraňování námrazy, STK nebo převozy na GO, služební jízdy v rámci jedné dopravy, dovoz nových vozů, organizační výměny vozů, převoz zaměstnanců, jízdy související s marketingem atd.). Základní jednotkou je **mkm**. Hodnoty přepravních výkonů jsou opět násobkem hodnot dopravních výkonů (SU 123) a stanovené statistické obsaditelnosti konkrétního vozidla (4).

SU 114 - 115 – zahrnuje přepravní výkony náhradní dopravy za ED, TD a AD. Tento ukazatel představuje přepravní výkony realizované autobusovými vozidly za tramvajovou dopravu (trolejbusovou dopravu, a i za pravidelnou autobusovou dopravu)

při výpadech, poruchách, mimořádných událostech nebo výlukách na základě § 36 písm. g) zákona č. 266/1994 Sb. o dráhách a v souvislosti se zajištěním závazku veřejné služby na tramvajových, autobusových a trolejbusových linkách. Základní jednotkou **mkm**. Ke stanovení hodnot je použit násobek hodnot dopravních výkonů (SU 124,125 a 126) a definovaná statistická obsaditelnost konkrétního vozidla (4).

SU 118 – přepravní výkony vynucené dopravy. Ukazatel zahrnuje přepravní výkony realizované tramvajovými, trolejbusovými a autobusovými vozidly mimo závazek veřejné služby. Vynucená doprava nastává v okamžicích souvisejících s dopravou konanou při výpadech, poruchách, mimořádných událostech z titulu cizího zavinění atd. Základní jednotkou **mkm**. Hodnoty přepravních výkonů jsou taktéž násobkem hodnot dopravních výkonů (SU 128) a stanovené statistické obsaditelnosti konkrétního vozidla (4).

SU 120 – SU 128 – představují **násobky hodnot dopravních výkonů** (linkové MHD, komerční nedotované dopravy, režijní dopravu, náhradní dopravy za ED, TD a AD, dále vynucenou dopravu) které slouží ke stanovení hodnot přepravních výkonů. Základní jednotkou těchto dopravních výkonů je **vozový kilometr** (dále jen **vozkm**).

Náležité doklady týkající se pořízení SU 110–128 vyhotovují za každou dopravní provozovnu statisticky ED, TD, AD, a to v návaznosti na zpracování jízdních výkazů vždy souhrnně za uplynulý měsíc do 4. pracovního dne následujícího měsíce. Vyhotovenou verzi dokladů ze strany dopravních provozoven se společně zašlou odešle pověřeným pracovníkem odboru – přípravy provozu, z aplikace Doprava do aplikace SAP CO s následnou kontrolou souhlasu celkových dopravních a přepravních výkonů za MHD (4).

SU 130 – obsahuje **provozní hodiny lodí linkových** (závazek veřejné služby), Je to součet plavebních hodin v plavebních dnech za měsíc. Ke stanovení se použije plavební řády, z kterých lze přesně určit kolik hodin denně jsou lodě v provozu. Tyto údaje jsou použity pro plánování i pro skutečnost. Realizace spojů se denně zaznamenává ve výpravčí listině, a to včetně odchylek (např. posilový spoj, poškození plavidla) (4).

SU 131 – **provozní hodiny lodí komerční** (nedotovaná doprava) jsou to zvláštní plavby, které se zadávají na základě uskutečněných objednávek s náležitostí smlouvy, které zaznamenaná výpravčí LD do výpravčí listiny. Plán se sestavuje z uskutečněných zvláštních

plaveb v minulých obdobích, a to zprůměrováním počtu skutečně odjetých hodin se zohledněním zájmu o zvláštní plavby minulé sezóny (4).

SU 132 – lodní km linkové (závazek veřejné služby). Jsou známy vzdálenosti mezi jednotlivými přístavišti (plavebními úseky). Při vykazování dochází k rozdělení linek na L1 (velký okruh: Bystrc – Veverská Bítýška, tj. 10 km) a L2 (malý okruh: Bystrc – Rokle, tj. 3,5 km). Skutečnost se zachycuje tím způsobem, že ve výpravčí listině se denně zaznamenává počet ujetých km jednotlivých lodí. Plán vychází z plavebního řádu (počtu vypravených lodí na plánované spoje) (4).

SU 133 – zahrnuje **mkm lodní dopravy** (závazek veřejné služby). Hodnota místových km je násobkem linkových lodních km (SU 132) a definované obsaditelnosti lodě.

SU 134 – provozní hodiny lodě režijní vychází z provozních potřeb (např. pravidelné technické kontroly přístavních zařízení, odtah, oprava lodě) nebo se jedná o plavby z rozhodnutí vedení společnosti (např. Sdružení dopravních podniků) a je zaznamenán do výpravčí listiny (4).

SU 140 - provozní hodiny řidičů a lodníků představují všechny odpracované proplacené hodiny (hodiny základní, přesčasové a hodiny případného nadúvazku). Jsou výsledkem měsíčního zúčtování mezd, které jsou uloženy v systému SAP a modulu HR. Do upraveného reportu standardní transakce se vybere za zadané období rekapitulace základních hodin, přesčasových hodin a hodin tzv. nadúvazku všech zaměstnanců v kategorii 1 což jsou řidiči ED, TD, AD, kategorie 3 na LD (vůdce plavidla-kapitán, lodní dělník) a kategorie 8 na NS Senior bus (řidič osobního vozu), které jsou zařazeny organizačně na nákladových střediscích a to ve všech druzích pracovně právních vztahů. Jakmile je měsíční zúčtování mezd zpracováno, ukazatel dále vypracuje pověřený zaměstnanec odboru informačních technologií (4).

SU 150 – Počet přepravených osob je pro skutečnost vypočítáván dle metodiky **Centra dopravního výzkumu**. Zásadou pro výpočet této metodiky je výpočet podle počtu prodaných jízdních dokladů se započítáním koeficientů. Každá prodaná jízdenka reprezentuje určitý počet přepravených osob. Do výpočtu jsou zahrnuty i osoby, které se přepravují bezplatně. Zdrojová data pro výpočet DPMB a.s. získává čtvrtletně, s více jak měsíčním zpožděním od společnosti Kordis, protože dle metodiky je počet přepravených osob počítán dle druhů a počtů prodaných jízdenek v rámci celé IDS (DPMB a.s. nemá

přehled o prodaných jízdenkách ostatními dopravci v IDS JMK, připadajících na město Brno) (4).

Počet přepravených osob u LD je vypočítán z celkového počtu zakoupených lístků a pojízdných vstupenek s propočtem na jednotlivé spoje a druhy jízdenek. Z celkového 28 typů je 13 typů pojízdných vstupenek, které se sledují samostatně. Evidenci prodeje sledují výpravčí a za správnost zodpovídá vedoucí LD. Měsíčně se vypracovávají přehledy z prodeje jízdenek, a to na základě odvedených tržeb na hlavní pokladnu, koncových lístků a smluv o spolupráci se ZOO, VIDOÚ (zábavný park) a Hradem Veverčí. K přepočtům u zpátečních jízdenek se používá koeficient 2, u kombinovaných (ZOO, VIDA a Hrad Veverčí) a rodinných jízdenek koeficient 8 (4).

Při sestavování plánu pro výpočet přepravených osob se vychází ze skutečného počtu přepravených osob v minulém období s korekcí dle případné změny plánovaných mkm. U lodní dopravy je zdrojem informací statistika předcházejících sezón (4).

SU 210 – jedná se o počet **ujetých km vozidel mimo MHD**. Informace jsou čerpány z měsíčních výkazů vozidel generovaných ze systému T-Cars (tj. rozdíl počátečního a konečného stavu tachometru v daném měsíci – elektronická kniha jízd), tak z měsíčních výkazů dodávaných v listinné podobě (4).

SU 220 – jedná se o počet **motohodin (dále jen Mth) vozidel mimo MHD**. Informace o Mth jsou čerpána jak z měsíčních výkazů vozidel generovaných ze systému T-Cars, tak z měsíčních výkazů dodávaných v listinné podobě (4).

SU 310 – jedná se o **normovanou spotřebu** paliva na 100 km, která je sledována odpovědnou osobou a při výpočtu se vychází ze skutečnosti dle jízdních výkazů. Pro plán je použita spotřeba vozidla dle technického průkazu, nebo upravená spotřeba podle režimu, v jakém vozidla jezdí a skutečného výsledování spotřeby. Odpovědnou osobou za tuto upravenou spotřebu je vedoucí odboru infrastruktury. Ke stanovení plánu nového vozidla je použita spotřeba dle technického průkazu obdobného vozidla (4).

SU 311 – tento statistický ukazatel určuje normovanou spotřebu paliva na 1 Mth provozu jednotlivých mechanismů (zadána výrobcem nebo výsledována odpovědnými osobami dle skutečnosti) (4).

SU 510 – jedná se o vydané množství stlačeného zemního plynu (uváděno v kg), které je každému vozidlu měřeno výdejním stojanem na plnicí stanici ve Slatině (4).

SU 610 – průměrný přepočtený stav zaměstnanců je stanoven celostátní metodikou. Do přepočteného stavu jsou zahrnuti všichni aktivní zaměstnanci s uzavřenou pracovní smlouvou nebo dohodou o pracovní činnosti, hrazenou ze mzdových prostředků, nikoliv z ostatních osobních nákladů. Každý zaměstnanec s pracovní smlouvou je počítán jako jeden kus, ať už pracuje během měsíce plnou pracovní dobu, či nikoliv. To znamená, že i když je zaměstnanec nemocný je počítán jako jeden celý kus, stejně jako zaměstnanec pracující přesčas. U zaměstnanců, kteří mají pracovní smlouvu na kratší pracovní úvazek, provede systém přepočet dle skutečně odpracovaných hodin. U zaměstnanců s uzavřenou dohodou o pracovní činnosti, hrazenou ze mzdových prostředků, nikoliv z ostatních osobních nákladů, provádí systém také přepočet dle skutečně odpracované doby. Na konci měsíčního zúčtování mezd zpracovává ukazatel pověřený zaměstnanec (odboru informačních technologií) a to pomocí reportu (4).

SU 630 – Počet telefonních klapek je součtem klapek, které jsou přiřazeny zaměstnancům NS v podnikovém telefonním seznamu. Seznam se průběžně aktualizuje (4).

SU 631–639 představuje **hovorné** jednotlivých telefonních ústředěn. K zjištění hodnot pro skutečnost se využívají informace z evidence v programu Tardat. Každá telefonní ústředna má paměťový buffer (trvalá úschovna dat), kde jsou ukládány délky hovorů z příslušných klapek. Průběžní data z jednotlivých bufferů telefonních ústředěn jsou centrálně zpracována programem Tardat. Program jednotlivým hovorům přiřadí tarifikuaci dle sazebníku. Na konci každého měsíce se provede export dat z programu Tardat do SAPu s přiřazením hovorného k příslušným NS. Plán se sestavuje tím způsobem, že skutečnost z minulých let za jednotlivé NS se zprůměrují a očistí o velké odchylky (4).

SU 641 – plocha úklidu v m² se počítá z údajů projektové dokumentace budovy nebo fyzického zaměření ploch a výpočet celkové plochy podlaží v budově se provede tak, že se vydělí celková plocha podlaží počtem osob a následně vynásobí počtem osob na NS (4).

SU 651-656 – plochy areálů v m² jsou přiřazeny k NS, které mají v areálech určeny prostory (dílny, kanceláře). Celková plocha areálu se sníží o plochu

budov a následně vynásobí poměrem zastoupení jednotlivých NS (plocha NS v budovách náležitého areálu je vydělena součtem ploch všech NS nacházejících se v budovách příslušného areálu) (4).

SU 661-663, 665-676 – vytápěné prostory v m³ jednotlivých NS je počítán podle vzorce – $d \times š \times v$, kde jednotlivá písmena znamenají: d=délka místnosti, š=šířka místnosti a v=výška místnosti. Společné prostory se rozpočítávají na jednotlivá NS (jsou vyděleny počtem NS na příslušné ploše) (4).

SU 740 - Hodnota majetku na nákladovém středisku – vychází z pořizovací ceny majetku v modulu AM (4).

SU 802, 805, 810 a 812 – představují **počet kusů výpočetní techniky** (hardwaru) na nákladovém středisku. Skutečnost je sestavena podle každoroční inventury majetku. V průběhu roku sice dochází k obměně výpočetní techniky na NS ale pouze kus za kus. Plán je sestaven na stejném pravidlu jako skutečnost, dle výsledků inventury majetku (4).

SU 800, 813-818 - Počet licencí speciálních aplikací na NS se vychází z evidencí poskytnutých licencí, která je vedena na odboru IT. Z tohoto zdroje se vychází i u plánu a skutečnosti. (4)

SU 901 – počet hasicích přístrojů je uváděn dle skutečného počtu hasicích přístrojů na NS, zakázkách MOV a zároveň je tento údaj pořízen i na zakázky oprav k NS a MOV. Do SAP je ukazatel vykazován požárním technikem, který odpovídá za aktualizaci a správnost údajů (4).

2.10.6 Profit centra (zisková střediska)

Tyto centra slouží jako **sumarizační objekty**, na kterých se sledují náklady i výnosy všech objektů modulu controlling (nákladová střediska a zakázky). Ne všechny náklady, které vzniknou DPMB, a.s. musí být vedeny v kalkulačním vzorci, ale všechny musí být sledovány na profit centru. Také se na profit centrech sledují VH a to VH, a.s., který je tvořen výsledkem hospodaření ze ZVS a výsledkem hospodaření mimo ZVS včetně komerce. Dále pak VH ze závazku veřejné služby, který je získán z rozdílu ekonomicky oprávněných nákladů a výnosů vstupujících do závazku. Posledním VH je mimo závazek veřejné služby, který je tvořen náklady a výnosy komerčních oblastí a také náklady a výnosy, které nejsou uznatelné v závazku veřejné služby. V případě komerčních oblastí

se jedná např. o reklamu, externí údržbu a opravy, správu majetku mimo MHD nebo nedotovanou dopravu. Mimo oblast uznatelnou závazku veřejné služby jsou zahrnuty např. rezervy, náklady a výnosy nedaňové, zůstatková cena DLNM a DLHM, podíl splatné daně z příjmů a odložená daň z příjmů. Profit centra v DPMB a.s. (viz. příloha č. 2) se člení na profit centra v hlavní činnosti, pomocné činnosti, infrastruktura provozu, správní režie, finanční a účetní operace, nevyužívaný majetek MHD, daň z příjmu kompenzace, časopis a vedlejší hospodářský výsledek (dělicí se na VHV I a VHV II – viz. příloha č. 3 a 4). V hlavní činnosti se profit centra dále člení na dopravu a zabezpečení dopravy. Doprava se dále člení na elektrickou trakci, autobusy a lodní dopravu a dále se tyto profit centra člení podle účelové oblasti – viz. příloha č. 1 (4).

SAP

Dopravní podnik využívá informační systém SAP, který se skládá z 9 aplikačních modulů. Jedná se o modul BC – báze systému, CO – controlling, FI – finanční účetnictví, SD – fakturace, PM – údržba, MM – logistika, zásobování, HR-PA, PD – řízení lidských zdrojů a mzdy, AM – majetek a IM/PS – řízení investic. Všechny aplikační moduly jsou realizovány na jednotné technické bázi a probíhá stálá aktualizace všech relevantních dat, která mají vzájemnou souvislost. Každá změna v některém aplikačním modulu vede automaticky k aktualizaci dat v příslušných funkčních oblastech. Pomocí informačního systému SAP dochází ke kontinuálnímu a aktuálnímu sledování a řízení nákladů, výnosů, zdrojů, termínů a odchylek jako klíčový nástroj strategického plánování a řízení.

Oddělení controllingu pracuje s modulem CO, do kterého se sbíhají všechny potřebná data z ostatních modulů. Sám controlling však do ostatních modulů může nahlížet pouze omezeně (mohou pouze nahlížet do vybraných transakcí). Modul CO má vytvořená profit centra, na kterých, jak již bylo zmíněno výše, se sledují náklady i výnosy těchto profit center. Profit centra v DPMB a.s. se člení na profit centra v hlavní činnosti, pomocné činnosti, infrastruktura provozu, správní režie, finanční a účetní operace, nevyužívaný majetek MHD, daň z příjmu kompenzace, časopis a vedlejší hospodářský výsledek (dělicí se na VHV I a VHV II). Jelikož se tyto hlavní profit centra dále člení na mnoho dalších profit center, bude uveden jeden konkrétní příklad. Z VH I vybereme **profit centrum – ostatní pronajatý majetek**, vedený pod číslem **92122003**, který je jeden z mnoha dalších založených profit center v oblasti VH I. Na tomto PC DPMB a.s. sleduje náklady a výnosy

svého veškerého pronajímaného majetku dohromady jak v plánu, tak ve skutečnosti. Na následujících dvou tabulkách je uvedeno, jak se k 31.12. 2020 na daném profit centru zobrazily náklady a výnosy v informačním systému SAP (ve skutečnosti). V tabulce jsou uvedeny jednotlivé primární a sekundární nákladové druhy se skutečnými náklady. Z důvodu ochrany dat společnosti byly částky skutečných nákladů/výnosů částečně pozměněny.

Tabulka č. 11: Ziskové středisko – ostatní pronajatý majetek – náklady, 1-12 měsíc 2020

Číslo účtu	Název účtu	Skutečné náklady (v Kč)
501100	Materiál	1 779
502112	El. VO sil.	717 665
502113	Elektřina MO	54 799
502122	El. VO služby	596 681
502123	Elektřina MO služby	123 710
502311	Zemní plyn	85 572
502321	Zemní plyn služby	28 178
502411	Vodné	85 570
502511	Stočné	81 857
502512	Stočné ostatní	56 548
511120	Opravy ostatní	1 025
518311	Telekomunikační služby	26 970
518619	Revize strojů a výtahů	21 000
518620	Požární ochrana	785
538116	Daň z elektřiny	13 789
518115	Pojištění majetku	2 786
551100	Odpisy DLHM	357 711
852652	Nákl. instal. SBS	691
852653	Nákl. elektro SBS	16 296
870100	Zásob. režie materiálu	201
885310	Náklady kotelen	1 089 387
885330	Nákl. COH	9 378
885610	Náklady měření	265 116
885630	Náklady trafostanic	189 108

886010	Náklady telefon. ústředěn	45 435
887110	Náklady areálů, sítí	1 057 829
887130	Náklady budov	610 702
887300	Nákl. vnitř. úklidu	145 033
985320	Nákl. konečných stanic	2 523 113
985410	Náklady mostů ED	180 858
92122003	Ostatní pronajatý majetek	8 389 552

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: 4)

V tabulce č. 14 jsou uvedeny jednotlivé primární výnosové druhy se skutečnými výnosy.

Tabulka č. 12: Ziskové středisko – ostatní pronajatý majetek – výnosy, 1-12 měsíc 2020

Číslo účtu	Název účtu	Skutečné náklady (v Kč)
602910	Tržby za nájem	6 327 703
602920	Služby energie	1 662 780
602921	Služby – provozní zařízení	853 829
602930	Služby – vytápění	522 337
602940	Služby – vodné, stočné	310 194
602950	Služby – plyn	125 751
602960	Služby – ostatní	610 976
92122003	Ostatní pronajatý majetek	10 413 570

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: 4)

Na daném konkrétním PC – ostatní pronajatý majetek, lze v SAP rozkliknout jednotlivé účty nákladů a výnosů, kdy každý tento účet může být naplněn s vazbou na různé majetky. Nicméně problém vzniká v tom, že náklady/výnosy nejsou k tomuto majetku přiřazeny, jsou vedeny pouze pod PC – ostatní pronajatý majetek. Například výše označený nákladový účet 502112 – Elektrina VO silová se vztahuje k tomuto majetku bez znalosti konkrétního nájemce.

Tabulka č. 13: Majetek připadající na účet El. VO silová

Majetek – název
Pronajatý majetek vozovna Pisárky
Pronajatý majetek vozovna Medlánky
Pronajatý majetek vozovna Slatina

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: 27)

Pokud budeme dále uvažovat například primární nákladový druh vedený pod číslem 502112 – elektrický velkoodběr silový, pak tento konkrétní nákladový účet se primárně zaúčtuje ve finanční účtárně na pomocnou zakázku. Garant tohoto nákladového účtu stanoví klíč pro přeúčtování těchto nákladů na konkrétní příjemce (NS, zakázky) a na controllingu proběhne v rámci měsíčních závěrkových prací přeúčtování těchto nákladů dle stanoveného klíče.

Smyslem klíče, je tedy přeúčtovat náklady z pomocné zakázky na příslušné příjemce. Klíče jsou stanovovány guaranty, kteří podle svého uvážení přiřazují buď podíly (variabilní/pevný) nebo procenta jednotlivým nákladovým střediskům, a tedy i jednotlivým PC.

Tabulka č. 14: Přeúčtovává podle klíčů stanovených garantem

Přeúčtování elektrické energie VO – vozovny Pisárky	
Nákladové středisko	Podíl/Procento
412000003	0,41
413000003	0,25
930000001	12,36
92122003	6,32

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: 4)

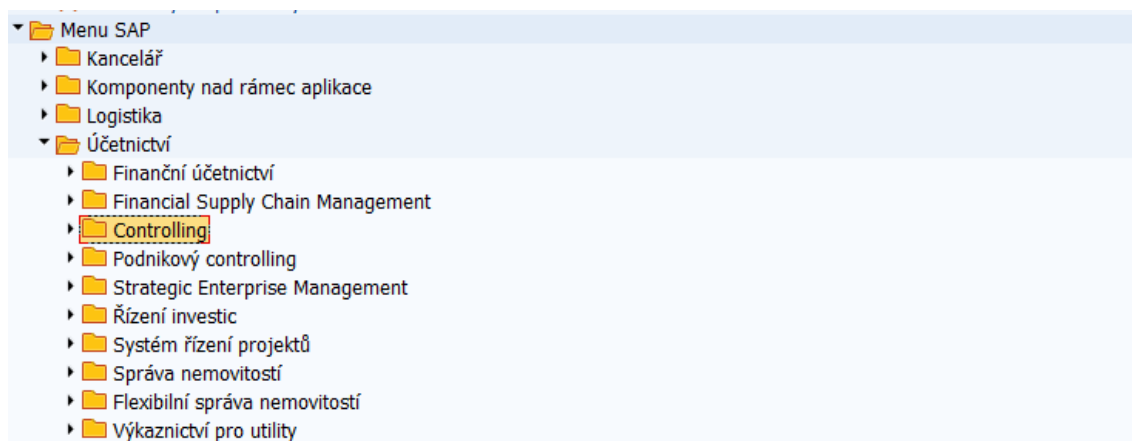
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS

Z analýzy zvoleného podniku vyplynul jednoznačný závěr. Controllingový systém je nastaven správně, nicméně při analýze profit center, byl zjištěn problém na konkrétním objektu a je potřeba ho řešit. V této části diplomové práce bude tedy popsán tzv. SAP strom, který popíše cestu, díky které se dostaneme na námi hledaný objekt. Hledaným objektem bude konkrétní profit centrum – ostatní pronajatý majetek ke kterému bude navrhnuo možné zlepšení.

Návrh vznikl z důvodu potřeby controllingu vysvětlit dalším oddělením v podniku, konkrétní problém, který vzniká při snaze dohledat zpětně nájemce, který je odpovědný za vzniklý náklad/výnos ke konkrétnímu majetku. Snaha vysvětlit tento problém i jiným oddělením je z důvodu toho, že změna, by se nedotkla jen controllingového oddělení, ale byla by provázaná i s dalšími oddělení a controlling (pokud by byla změna odsouhlasena) by vyžadoval práci od těchto oddělení navíc. Z důvodu toho, že jiná oddělení neznají přesné postupy, jak controlling nyní přeúčtovává náklady a výnosy na profit centrum – ostatní pronajatý majetek, bude jim to vysvětleno prostřednictvím tohoto návrhu. Díky návrhu snad dokáže controlling vysvětlit důvod proč ke změně přistoupit, jelikož pokud ostatní oddělení nepochopí, jaký přínos tato změna pro controlling bude a nebudou ochotni spolupracovat a začít daný problém řešit novým způsobem, tato změna nenastane a daný problém bude přetrvávat i nadále.

3.1 SAP strom

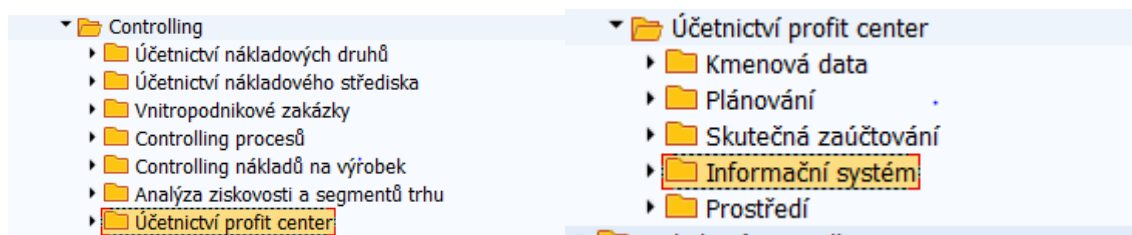
Základní okno SAPu se skládá z panelu nástrojů transakčního pole, ikon, oblíbených položek a menu SAP (strom). Jednotlivé transakce je možné spustit dvěma způsoby – **vyhledáváním ve stromě** nebo **zadáním kódu transakce** do transakčního pole. Tento transakční kód lze zjistit přes menu dodatky – nastavení – zobrazení technického názvu, nicméně zde se bude postupovat pomocí SAP stromu. Zvolila jsem postup vyhledávání hledaného profit centra prostřednictvím SAPovského stromu. Menu viz. obrázek č. 7 se skládá z mnoha složek a jedna z nich je složka účetnictví. Ve složce účetnictví lze nalézt finanční účetnictví, řízení investic nebo například správu nemovitostí. Zde se zaměřím na složku controlling.



Obrázek č. 6: Menu SAP

(Zdroje: 26)

Po otevření složky controlling se nám zobrazí její struktura. Oblast controllingu se člení na účetnictví nákladových druhů, vnitropodnikové zakázky atd. Zde si otevřu složku účetnictví profit center a zde zvolíme informační systém.



Obrázek č. 7: Controlling a účetnictví profit center

(Zdroje: 26)

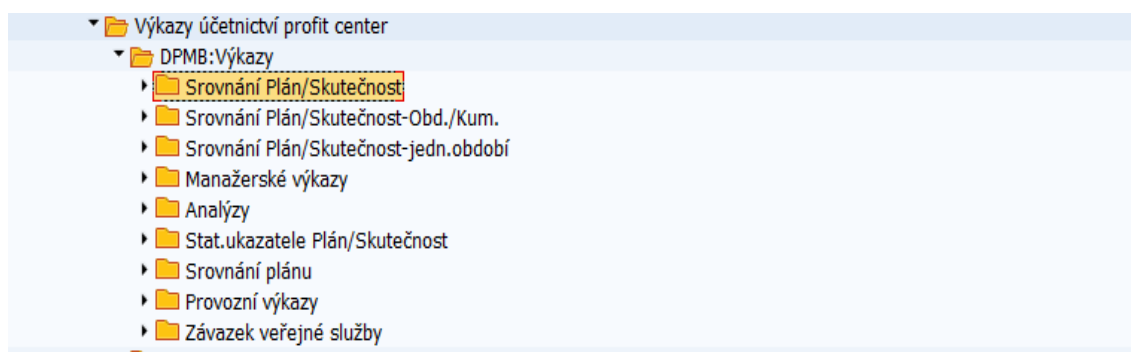
V informačním systému si rozkliknu záložku s výkazy účetnictví profit center a dále rozkliknu DPMB: Výkazy.



Obrázek č. 8: Informační systém a DPMB a.s. výkazy

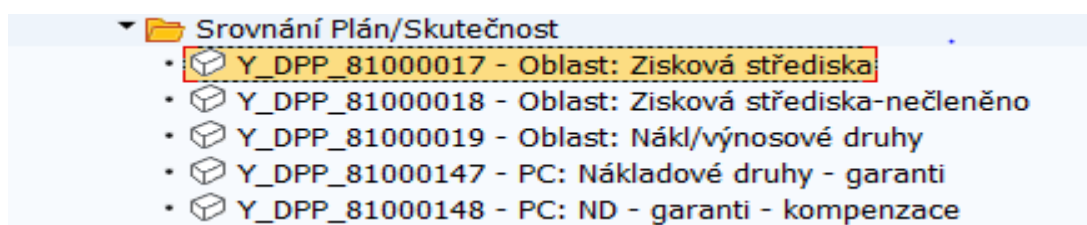
(Zdroje: 26)

V záložce DPMB: Výkazy si otevřu záložku srovnávání Plán/Skutečnost.



Obrázek č. 9: Srovnávání plánu a skutečnosti v DPMB a.s. výkazech
(Zdroje: 26)

A zde na obrázku č. 11 je vidět kód transakce jako je například **Y_DPP_81000017**. Jak bylo zmíněno výše, tuto transakci lze zadat i hned do transakčního pole. Zde zvolím oblast: Zisková střediska a dostanu se k výkazu pomocí kterého budeme sledovat náklady /výnosy zvoleného profit centra – ostatní pronajatý majetek.



Obrázek č. 10: Oblast zisková střediska
(Zdroje: 26)

3.2 Ziskové středisko – ostatní pronajatý majetek

Pro spuštění výkazu musím vyplnit požadovaná data. Jedná se o zvolení fiskálního roku, který můžu měnit podle našich požadavků. Do řádků od období do období se zadává měsíc počátku požadovaného období a měsíc ukončení požadovaného období (např. 1–9) za které chceme zobrazit náklady a výnosy připadající na konkrétní PC. Zde se zaměřím například na měsíc únor, tedy do tabulky období napíši od 2 do 2. Dále zde uvedu verzi plánu, která byla stanovena pro daný rok (zpravidla se vytváří pouze 1 verze plánu, nicméně verze 2 je možná v mimořádných situacích).

Druhá část tabulky obsahuje výběr skupin, tedy skupiny profit center, nebo hodnotu (v případě že chci dohledat větší množství profit center lze použít šipky vedle hodnot). Hodnotou se myslí čísla konkrétních profit center. Dále lze zvolit skupinu nákladových/výnosových druhů nebo přímo číslo výnosového/nákladového druhu (nelze

zvolit současně obě dvě možnosti). Pokud chci rozborovat veškeré náklady/výnosy u zvoleného konkrétního PC za dané období vyplním požadované období, číslo konkrétního PC a volbu výnosy/náklady nebudu vyplňovat (zobrazí se nám veškeré nákladové/výnosové druhy na konkrétním PC). Zadám tedy číslo 92122003 pod kterým se nachází ziskové středisko – ostatní pronajatý majetek a potvrdíme.

Obrázek č. 11: Tabulka požadavků ke spuštění výkazu
(Zdroje: 26)

Poté co vyplním výběrovou tabulku dle našich požadavků dostanu výkaz veškerých nákladů a výnosů (viz tabulka č. 17 a 18) v korunách (popřípadě i v jednotkách množství, pokud v nich je účet veden), které byly za měsíc únor přiřazeny na vybrané ziskové středisko. Vidím zde například náklady za stočné, vodné, náklady spojené s provozem měnících nebo naopak výnosy spojené s pronajatým majetkem (z důvodu ochrany dat společnosti byly částky skutečných nákladů/výnosů změněny s výjimkou účtu 502112).

Tabulka č. 15: Ziskové středisko – ostatní pronajatý majetek – náklady, 2 měsíc 2021

Číslo účtu	Druh nákladu	Skutečné náklady (v Kč)
501100	Materiál	0
502112	El. VO sil.	26 693,56
502113	Elektřina MO	430
502122	El. VO služby	21 773
502123	Elektřina MO služby	833
502311	Zemní plyn	618
502321	Zemní plyn služby	184
502411	Vodné	4 198

502511	Stočné	3 884
502512	Stočné ostatní	5 266
518311	Telekomunikační služby	2 237
538116	Daň z elektřiny	533
551100	Odpisy DLHM	29 809
885310	Náklady kotlen	140 385
885330	Náklady COH	390
885610	Náklady měření	3 096
885630	Náklady trafostanic	9 108
886010	Náklady telefon. ústředn	3 671
887110	Náklady areálů, sítí	65 973
887130	Náklady budov	58 769
887300	Náklady vnitř. úklidu	9 304
985320	Nákl. konečných stanic	291 828
985410	Náklady mostů ED	15 371
92122003	Ostatní pronajatý majetek	694 353, 56

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: 26)

Tabulka č. 16: Ziskové středisko – ostatní pronajatý majetek – výnosy, 2 měsíc 2021

Číslo účtu	Druh výnosu	Skutečné náklady (v Kč)
602910	Tržby za nájem	400 539
602920	Služby energie	220 985
602921	Služby z provozního zařízení	55 612
602930	Služby – vytápění	84 934
602940	Služby – vodné, stočné	15 117
602950	Služby – plyn	8 925
602960	Služby – ostatní	65 213
91122003	Ostatní pronajatý majetek	851 325

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: 26)

Zde si pro vysvětlení problému vyberu náklad – Elektřina velkoodběr silová (zvýrazněná v tabulce č. 17), kterému bylo za únor 2021 přiřazena částka **26 693,56 Kč**.

Oblast: Zisk.střed.		Verze:	06.05.2021	Strana:	2 / 2
Nákladový okruh	:	0010	DPMB, a.s.		
Profit centrum/skupina	:	92122003	Ostatní pronaj.maj.		
Vykazované období	:	2 - 2	2021		

Nák/výnos//Zisk.stř.	Skut.nákl.	PL nák/výn	Odch (abs)	Odch (%)
502112 El.VO sil.	26 693,56	74 491,67	47 798,11-	64,17-
* 92122003 Ostatní pronaj	26 693,56	74 491,67	47 798,11-	64,17-
** Skupina profit cente	26 693,56	74 491,67	47 798,11-	64,17-

Obrázek č. 12: Konečné náklady za měsíc únor na účtu El. VO sil.
(Zdroje: 26)

3.2.1 Přeučtování

Po rozkliknutí tohoto konkrétního nákladu (**502112**) vidím tabulku, ve které jsou zobrazeny přijaté náklady z jednotlivých pomocných zakázek (obrázek č. 14), které byly v únoru zaúčtovány a byly v rámci závěrkových prací na controllingu přeučtovány na NS (a tedy i PC – automaticky se propíše) ostatní pronajatý majetek. Toto přeučtování probíhá každý měsíc pomocí tzv. **klíče**. Klíč představuje podíl nebo procento, které přiřadil garant konkrétním příjemcům nákladů. Jednotlivý garanti vytvoří tabulku s klíči a tabulku přepošlou controllingovému oddělení. Klíče jsou vytvořeny na delší časové období a mění se pouze při změně (vznik, zrušení NS). Controllingové oddělení tyto klíče zapracuje do cyklu přeučtování, které provádí pravidelně každý měsíc v rámci měsíčních závěrek. Pro lepší pochopení: zde je uvedena jedna konkrétní faktura ve výši 133 034, 91 Kč (obrázek č. 15) a ta je zaúčtována ve finanční účtárně na **pomocnou zakázku - 380000000022**. Tyto pomocné zakázky se v SAPu na konci měsíce controllingem přeučtují za pomocí klíčů na jednotlivé NS, a tedy i PC.

Ledger		8A															
Nákladový okruh		0010															
Účetní okruh		0010															
Účetní období		002															
Fiskální rok		2021															
Verze		000															

Číslo účtu	Text účtu	Σ	V měně	PrC	Množství	Profit centrum	Nákl.středisko	Zakázka	Text	Účet.období	Dat.účt.	Zadáno dne
502112	El.VO sil.		147,12		0,467	92122003	92122003		S2 Přeúč.odch.prim.el.en.VO	2	28.02.2021	11.03.2021
			147,12						S2 Přeúč.odch.prim.el.en.VO			
502112	El.VO sil.	13 636,08	9 670,978	92122003		92122003			S22 Přeúč.el.en. VO-VOZ PIS	2	28.02.2021	11.03.2021
502112	El.VO sil.	13 636,08	9 670,978	92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
502112	El.VO sil.	13 636,08	9 670,978	92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
			13 636,08						S22 Přeúč.el.en. VO-VOZ PIS			
502112	El.VO sil.	3 216,38	2 281,118	92122003		92122003			S23 Přeúč.el.en. VO-VOZ MED	2	28.02.2021	11.03.2021
502112	El.VO sil.	3 216,38	2 281,118	92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
502112	El.VO sil.	3 216,38	2 281,118	92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
			3 216,38						S23 Přeúč.el.en. VO-VOZ MED			
502112	El.VO sil.	513,71	364,336	92122003		92122003			S31 Přeúč.el.en. VO-VOZ HUS	2	28.02.2021	11.03.2021
502112	El.VO sil.	513,71	364,336	92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
502112	El.VO sil.	513,71	364,336	92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
			513,71						S31 Přeúč.el.en. VO-VOZ HUS			
502112	El.VO sil.	6 490,08	4 602,893	92122003		92122003			S32 Přeúč.el.en. VO-VOZ SLA	2	28.02.2021	11.03.2021
502112	El.VO sil.	6 490,08	4 602,893	92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
502112	El.VO sil.	6 490,08	4 602,893	92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
			6 490,08						S32 Přeúč.el.en. VO-VOZ SLA			
502112	El.VO sil.	2 306,65	1 635,925	92122003		92122003			S33 Přeúč.el.en. VO-přehrada LD	2	28.02.2021	11.03.2021
502112	El.VO sil.	2 306,65	1 635,925	92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
502112	El.VO sil.	2 306,65	1 635,925	92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
			2 306,65						S33 Přeúč.el.en. VO-přehrada LD			
502112	El.VO sil.	234,26	166,141	92122003		92122003			S34 Přeúč.el.en. VO-VOZ KOM	2	28.02.2021	11.03.2021
502112	El.VO sil.	234,26	166,141	92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
502112	El.VO sil.	234,26	166,141	92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
			234,26						S34 Přeúč.el.en. VO-VOZ KOM			
502112	El.VO sil.	149,28	105,874	92122003		92122003			S35 Přeúč.el.en. VO-ED Jírova	2	28.02.2021	11.03.2021
502112	El.VO sil.	149,28	105,874	92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
502112	El.VO sil.	149,28	105,874	92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
			149,28						S35 Přeúč.el.en. VO-ED Jírova			
			26 693,56									

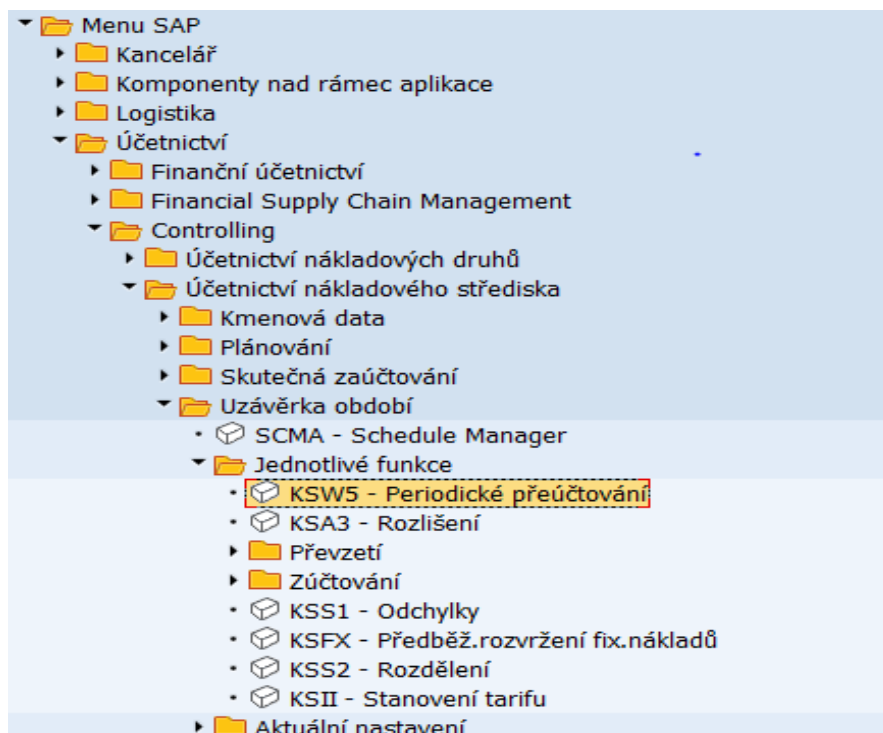
Obrázek č. 13: Přehled jednotlivých nákladů za měsíc únor na účtu El. VO sil.
(Zdroje: 26)

Varianta zobrazení		VACHOVA KONTROLA		Aktivní	
Zakázka		380000000022 KLIC_ELEN_VO_VOZ_PIS			
Měna výkazu		CZK Koruna			

Číslo dokladu	Nákl.druh	Ozn.nákl.druhu	Σ	Hodn/MěVýk	Σ	Celk.poř.množ.	ZMJ	Datum účtování	Uživatel	Datum pořízení
1103938921	502112	El.VO sil.		133 034,91		94 351,00	KWH	28.02.2021	JABANDZIEVOV	05.03.2021
Zakázka 380000000022 KLIC_ELEN_VO_VO...				133 034,91		94 351,00	KWH			
				133 034,91		94 351,00	KWH			

Obrázek č. 14: Faktura zaúčtována na pomocnou zakázku
(Zdroje: 26)

V informačním systému SAP naleznou oblast periodického přeúčtování (transakce **KSW5** – obrázek č. 16) kde dochází controllinglem k nastavení příslušných klíčů a k samotnému provedení periodického přeúčtování.



Obrázek č. 15: Periodické přeúčtování
(Zdroje: 26)

Zde (obrázek č. 17) tedy fakture za 133 034, 91 Kč byl přiřazen garantem klíč (procento) ve výši **10,25 %** na profit centrum – ostatní pronajatý majetek, na který se celou dobu soustředím.

Změna cyklu skut.periodických přeúčtování: Segment

◀ ▶ 🔍 🖨️ 🔄 Připojení segmentu

Nákladový okruh: 0010 DPMB, a.s.
 Cyklus: PEEM Přeúč.elektrické energie
 Název segmentu: S22 Přeúč.el.en. VO-VOZ PIS ☐ Znak blokování

Hlav.segm. Odesl./příjemce Ref.základ příjemce

Nákl.stř.	Zakázka	Podíl/Procent.
41200003		0,41
41300003		0,40
92122003		10,25
93000001		0,14

Záznam 77 z 80 Součet 100,00

Obrázek č. 16: Klíče přiřazené k jednotlivým zakázkám

(Zdroje: 26)

Pak tedy z částky 133 034,91 Kč se přeúčtuje 13 636,08 Kč (podle 10,25 %) na NS 92122003 – ostatní pronajatý majetek a vidím je na PC – **92122003** – ostatní pronajatý majetek. V souhrnu pak můžeme vidět na obrázku č. 19 jednotlivé částky přeúčtované z pomocných zakázek na mnou zvolené nákladové středisko neboli i profit centrum – ostatní pronajatý majetek.

Varianta zobrazení		VACHOVA KONTROLA	Aktivní	
Zakázka		380000000022 KLIC_ELEN_VO_VOZ_PIS		
Měna výkazu		CZK Koruna		

Číslo dokladu	Nákl.druh	Ozn.nákl.druhu	Σ	Hodn/MěVýk	Σ	Celk.poř.množ.	ZMJ	Datum účtování	Uživatel	Datum pořízení	Partnerský objekt
1500172802	502112	El.VO sil.		13 636,08		9 670,978	KWH	28.02.2021	DOPITA	12.03.2021	92122003
1500172806		El.VO sil.		13 636,08-		9 670,978-	KWH	28.02.2021	DOPITA	12.03.2021	92122003
1500172707		El.VO sil.		13 636,08-		9 670,978-	KWH	28.02.2021	DOPITA	11.03.2021	92122003
Zakázka 380000000022 KLIC_ELEN_VO_VOZ_PIS				13 636,08-		9 670,978-	KWH				
				13 636,08-		9 670,978-	KWH				

Obrázek č. 17: Procentuální podíl přeúčtovaný z pomocné zakázky
(Zdroje: 26)

Zde ovšem vzniká problém pro controllingové oddělení. Sloupeček „zakázka“ je prázdný, a tudíž není možné už zpětně přiřadit jednotlivé náklady/výnosy, které se o dané částky zasloužily ke konkrétnímu majetku. Controlling samozřejmě dohledá fakturu, ale na ní se pouze dozví, jak je i vidět v odstavci „text“, že faktura vznikla např. z důvodu spotřeby elektrické energie ve vozovně Pisárky, nicméně už nedokáže určit na jaký konkrétní majetek (konkrétní nájemce) tento náklad vznikl. Tudíž nedokáže již posoudit zpětně zda náklad, který prvotně zaplatil DPMB a.s. mu byl nájemcem zpětně proplacen. Z tohoto důvodu se domnívám, že by bylo vhodné zajistit sledování každého významnějšího ostatního pronajatého majetku na konkrétních jednotlivých zakázkách.

Ledger		8A											
Nákladový okruh		0010											
Účetní okruh		0010											
Účetní období		002											
Fiskální rok		2021											
Verze		000											
Číslo účtu	Text účtu	Σ	V	měně	PrC	Množství	Profit centrum	Nákl.středisko	Zakázka	Text	Účet.období	Dat.účt.	Zadáno dne
502112	El.VO sil.			147,12		0,467	92122003	92122003		S2 Přeúč.odch.prim.el.en.VO	2	28.02.2021	11.03.2021
				147,12						S2 Přeúč.odch.prim.el.en.VO			
502112	El.VO sil.	13 636,08	9 670,978		92122003		92122003			S22 Přeúč.el.en. VO-VOZ PIS	2	28.02.2021	11.03.2021
502112	El.VO sil.	13 636,08	9 670,978		92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
502112	El.VO sil.	13 636,08	9 670,978		92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
				13 636,08						S22 Přeúč.el.en. VO-VOZ PIS			
502112	El.VO sil.	3 216,38	2 281,118		92122003		92122003			S23 Přeúč.el.en. VO-VOZ MED	2	28.02.2021	11.03.2021
502112	El.VO sil.	3 216,38	2 281,118		92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
502112	El.VO sil.	3 216,38	2 281,118		92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
				3 216,38						S23 Přeúč.el.en. VO-VOZ MED			
502112	El.VO sil.	513,71	364,336		92122003		92122003			S31 Přeúč.el.en. VO-VOZ HUS	2	28.02.2021	11.03.2021
502112	El.VO sil.	513,71	364,336		92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
502112	El.VO sil.	513,71	364,336		92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
				513,71						S31 Přeúč.el.en. VO-VOZ HUS			
502112	El.VO sil.	6 490,08	4 602,893		92122003		92122003			S32 Přeúč.el.en. VO-VOZ SLA	2	28.02.2021	11.03.2021
502112	El.VO sil.	6 490,08	4 602,893		92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
502112	El.VO sil.	6 490,08	4 602,893		92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
				6 490,08						S32 Přeúč.el.en. VO-VOZ SLA			
502112	El.VO sil.	2 306,65	1 635,925		92122003		92122003			S33 Přeúč.el.en. VO-přehrada LD	2	28.02.2021	11.03.2021
502112	El.VO sil.	2 306,65	1 635,925		92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
502112	El.VO sil.	2 306,65	1 635,925		92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
				2 306,65						S33 Přeúč.el.en. VO-přehrada LD			
502112	El.VO sil.	234,26	166,141		92122003		92122003			S34 Přeúč.el.en. VO-VOZ KOM	2	28.02.2021	11.03.2021
502112	El.VO sil.	234,26	166,141		92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
502112	El.VO sil.	234,26	166,141		92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
				234,26						S34 Přeúč.el.en. VO-VOZ KOM			
502112	El.VO sil.	149,28	105,874		92122003		92122003			S35 Přeúč.el.en. VO-ED Jírova	2	28.02.2021	11.03.2021
502112	El.VO sil.	149,28	105,874		92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
502112	El.VO sil.	149,28	105,874		92122003		92122003				2	28.02.2021	12.03.2021
				149,28						S35 Přeúč.el.en. VO-ED Jírova			
				26 693,56									

Obrázek č. 18: Přehled jednotlivých nákladů za měsíc únor na účtu El. VO sil.
(Zdroje: 26)

3.2.2 Nový způsob přeúčtování

Tabulka znázorňující nový postup (opět konkretizované na účet elektřina velkoodběr silová:

Tabulka č. 17: Nový postup přeúčtování

Číslo účtu	Název účtu	Částka (v Kč)	PC	NS	Zakázka
502112	E. VO sil.	13 540	92122003		Sklad Slatina – Zliner
502112	E. VO sil.	27 354	92122003		Nebytový prostor – Renowald
502112	E. VO sil.	87 476	92122003		Kantýna – Gastronic

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: 26)

V případě nového nastavení by došlo v systému SAP k následující změně. Všechny náklady a výnosy, které byly doposud sledovány na NS (PC) 92122003 společně, by se nově sledovaly na vytvořených **externích zakázkách**, kdy každá zakázka by byla definována konkrétním nájemcem. Ve výše uvedené tabulce by tedy nebylo uvedené jako příjemce nákladů NS, ale nově zakázka. Při tomto nastavení by museli garanti jednotlivých primárních nákladových druhů, které jsou v rámci měsíčních závěrkových prací na controllingu přeúčtovávány, stanovit nové klíče pro přeúčtování, kdy by nahradili společný objekt zúčtování-NS 92122003 za příslušné externí zakázky. V případě ostatních nákladových druhů je třeba účtovat náklady/výnosy přímo na tyto nové externí zakázky.

Přínosem návrhu by bylo, že podnik bude mít přehled o všech zaúčtovaných nákladech a výnosech na každém konkrétním pronajatém majetku (nájemci) a bude mít možnost sledovat vykázaný hospodářský výsledek na těchto konkrétních nájemcích. V případě nežádoucích odchylek hospodářského výsledku může podnik na tuto skutečnost aktuálně reagovat.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat současný stav controllingu ve vybraném podniku a následně pak detailně prozkoumat jednotlivá kmenová data, která podnik využívá v procesech controllingu a navrhnout zlepšení. Díky provedené analýze Dopravního podniku města Brna a.s. byl zvolen návrh, který má vést ke zlepšení fungování ziskového střediska – ostatní pronajatý majetek.

Teoretická část se nejprve zaměřila na samotný controlling. Jaký vývoj z hlediska historie u controllingu probíhal, jakým způsobem funguje dnes, jaké jsou jeho principy nebo jak se například controlling rozděluje. Dále byl definován pojem controller a vztah, který má s managementem. Dále bylo popsáno výkaznictví, finanční plán a metoda standardních nákladů s plánovanými a skutečnými náklady. K metodě standardních nákladů se vážou i odchylky, u kterých se definovalo, co to odchylka je, příčiny odchylek nebo míra tolerance odchylek. Také byly popsány fáze kontroly nebo kalkulace. V kalkulacích byla definována kalkulační jednice, kalkulační množství nebo kalkulační vzorec. Dále byly teoreticky vysvětleny náklady, výnosy, vnitropodnikové výkony nebo například zisková střediska.

V druhé, tedy analytické části je nejprve představen zkoumaný podnik dle základních údajů. Poté byla podrobně popsána organizační struktura podniku. Byla provedena analýza controllingového oddělení a bylo zjištěno rozdělení na centrální a decentrální controlling. U nich byla popsána jejich činnost v podniku. Byl popsán způsob reportingu a kalkulační vzorec, který podnik využívá u kmenových zakázek. Následně byly popsána jednotlivá kmenová data mezi niž patří nákladové druhy, statistické ukazatele, nákladová střediska nebo i zisková střediska.

V poslední části práce se vycházelo z analyzované současné situace podniku. Na základě závěrů, ke kterým se díky analýze došlo byl zvoleno za cíl navrhnout zlepšení na podnikově vytvořená kmenová data, konkrétně provést návrh na ziskové středisko – ostatní pronajatý majetek. Zde byl proveden SAPovský strom, který znázorňuje postup, jakým dohledat v informačním systému SAP hledaný objekt. Dále byl popsán nynější způsob přeučtování a navrhnutí způsobu nového.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) *Dopravní podnik města Brna a.s.: Historie* [online]. [cit. 2020-10-1]. Dostupné z: <https://dpmb.cz/cs/firma-historie>
- (2) *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Výroční zpráva DPMB a.s.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 2020-10-1]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64198214&subjektId=588476&spis=684463>
- (3) VACHOVÁ, P. *Organizační struktura podniku* [ústní sdělení]. Dopravní podnik města Brna a.s. V Hlinky 64/151, Brno 15.10.2020
- (4) VACHOVÁ, P., Re: podklady k diplomové práci – směrnice controllingu [e-mailová komunikace]. 14. 10. 2020, 08:37 [cit. 2020-10-20].
- (5) International Group of Controlling. *Slovník controllingu: Česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-085-6.
- (6) MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
- (7) VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controlling od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controlling. ISBN 80-7259-032-4.
- (8) HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controlling: Cesta k účinnému controlling*. 1. České vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2.
- (9) ESCHENBACH, Rolf a kolektiv. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing 2004. ISBN 80-7357-035-1.
- (10) LANDA, Martin. *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-85-4.
- (11) FÍBROVÁ Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.
- (12) HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: GRADA Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.
- (13) ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0

- (14) KUBÁT, Bohumil. *Městská a příměstská kolejová doprava*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-539-7.
- (15) PEŠTUKA, Jaroslav. *Podvojný účetnictví: (účetní myšlení i praktické účtování)*. Praha: Eurounion, 2003. ISBN 80-7317-016-7.
- (16) *Connection Between Controlling Department and Management – Premise for Achieving Organizational Objectives* [online]. 2019-11-01, 680 – 688 [cit. 2021-2-10]. Dostupné z: [doi:https://doi.org/10.20869/AUDITF/2019/156/680](https://doi.org/10.20869/AUDITF/2019/156/680)
- (17) LORENC, Miroslav. Závěrečná práce – metodika. In: Lorenc. Info [online]. ©2007-2013 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>
- (18) *International Group of Controlling* [online]. [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.igc-controlling.org/>
- (19) VACHOVÁ, P., Re: podklady k diplomové práci – hierarchie nákladových a ziskových středisek [e-mailová komunikace]. 15. 03. 2021, 09:47 [cit. 2021-03-15].
- (20) KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- (21) ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Controlling: Studijní text*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-214-4857-5.
- (22) VACHOVÁ, P. *Současná situace investic Dopravního podniku města Brna a.s.* [ústní sdělení]. Dopravní podnik města Brna a.s. V Hlinky 64/151, Brno 20.03.2021
- (23) KRÁL Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2018. ISBN Manažerské účetnictví, Bohumil Král, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1
- (24) *CAFINews: primární a sekundární náklady* [online]. Praha: Česká asociace pro finanční řízení, 2019 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/slovník/primarni-a-sekundarni-naklady>
- (25) *Sagit - právní a ekonomické nakladatelství: výnosy* [online]. Praha: Sagit, © 2021 [cit. 2021-4-1]. Dostupné z:

<https://www.madati.cz/info/delfinheslatxt.asp?cd=218&typ=r&levelid=VYNOSY.HTM>

- (26) VACHOVÁ, P., Re: podklady k diplomové práci – výstřižky z informačního systému SAP [e-mailová komunikace]. 05. 05. 2021, 12:03 [cit. 2021-05-05].

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

DPMB, a.s.	Dopravní podnik města Brna, a.s.
MWh	Megawatthodina
MHD	Městská hromadná doprava
Km	Kilometry
Tzv.	Tak zvaný
SAP	Systems – Applications - Products in data processing
tj.	to je
resp.	respktive
kg	kilogram
SMB	Statutární město Brno
GŘ	Generální ředitel
ND	Nákladové druhy
VPZ	Vnitropodnikové zakázky
VH	Výsledek hospodaření
atd.	a tak dále
SU	Statistický ukazatel
TD	Trolejbusová doprava
AD	Autobusová doprava
ED	Tramvajová doprava
LD	Lodní doprava
IDS JMK	Integrovaný dopravní systém Jihomoravského kraje
ZOO	Zoologická zahrada
Např.	například
STK	Státní technická kontrola

IT	Informační technologie
MS Excel	Microsoft Excel
PC	Profit centra
NS	Nákladová střediska
VHV	Vedlejší hospodářský výsledek
Lkm	Lodní kilometr
Kč	Koruna česká
ZP	Závěrkové práce
vozk	vozový kilometr
mkm	místový kilometr
Mth	motohodina
Tis.	Tisíce
Modul HR	modul oddělení lidských zdrojů
ZVS	závazek veřejné služby
DLNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DLHM	dlouhodobý hmotný majetek
El. VO sil.	elektřina velkoodběr silová
MO	maloodběr
SBS	správa budov a sítí
COH	centrální odpadové hospodářství

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Základní charakteristika-operativní a strategický controlling	13
Tabulka č. 2: Náplň práce manažera, controllera a podpora managementu	19
Tabulka č. 3: Dopravní výkon v tis. Vozkm.....	44
Tabulka č. 4: Přepravení výkony v tis. mkm.....	44
Tabulka č. 5: Lodní výkony v tis. Lkm.....	44
Tabulka č. 6: Přepravení výkony v tis. míst. Lkm.....	45
Tabulka č. 7: Rozlišení zásobovací režie.....	46
Tabulka č. 8: Typy primárních ND a jejich použití.....	47
Tabulka č. 9: Typy sekundárních ND a jejich použití	48
Tabulka č. 10: Rozlišení typů zakázek	51
Tabulka č. 11: Ziskové středisko – ostatní pronajatý majetek – náklady, 1-12 měsíc 2020	59
Tabulka č. 12: Ziskové středisko – ostatní pronajatý majetek – výnosy, 1-12 měsíc 2020	60
Tabulka č. 13: Majetek připadající na účet El. VO silová.....	60
Tabulka č. 14: Přeúčtovává podle klíčů stanovených garantem.....	61
Tabulka č. 15: Ziskové středisko – ostatní pronajatý majetek – náklady, 2 měsíc 2021	65
Tabulka č. 16: Ziskové středisko – ostatní pronajatý majetek – výnosy, 2 měsíc 2021.	66
Tabulka č. 17: Nový postup přeúčtování	71

SEZNAM OBRÁZKŮ

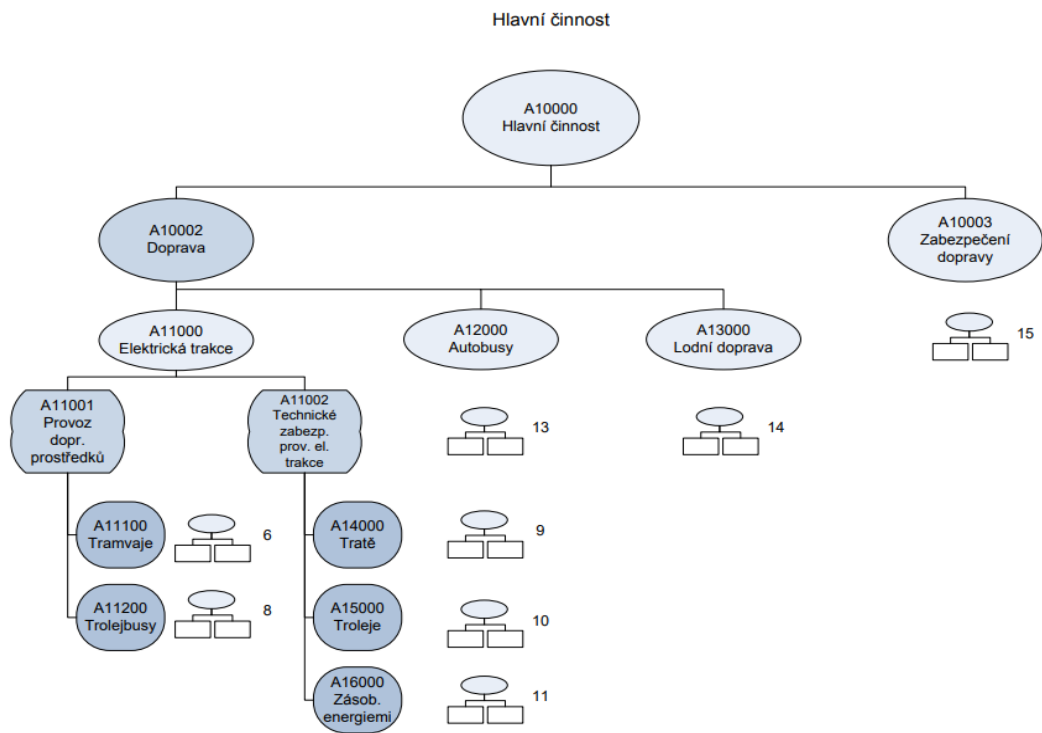
Obrázek č. 1: Cíle controllingu v systému řízení.....	15
Obrázek č. 2: Organizační schéma – začlenění štábní pozice controllingu do podniku.	17
Obrázek č. 3: Organizační schéma – začlenění liniové pozice controllingu do podniku	18
Obrázek č. 4: Vztah kontroly a controllingu.....	25
Obrázek č. 6: Organizační struktura DPMB, a.s.....	36
Obrázek č. 7: Menu SAP	63
Obrázek č. 8: Controlling a účetnictví profit center	63
Obrázek č. 9: Informační systém a DPMB a.s. výkazy	63
Obrázek č. 10: Srovnávání plánu a skutečnosti v DPMB a.s. výkazech	64
Obrázek č. 11: Oblast zisková střediska	64
Obrázek č. 12: Tabulka požadavků ke spuštění výkazu	65
Obrázek č. 13: Konečné náklady za měsíc únor na účtu El. VO sil.	67
Obrázek č. 14: Přehled jednotlivých nákladů za měsíc únor na účtu El. VO sil.	68
Obrázek č. 15: Faktura zaúčtována na pomocnou zakázku	68
Obrázek č. 16: Periodické přeúčtování	69
Obrázek č. 17: Klíče přiřazené k jednotlivým zakázkám	69
Obrázek č. 18: Procentuální podíl přeúčtovaný z pomocné zakázky	70
Obrázek č. 19: Přehled jednotlivých nákladů za měsíc únor na účtu El. VO sil.	71

SEZNAM PŘÍLOH

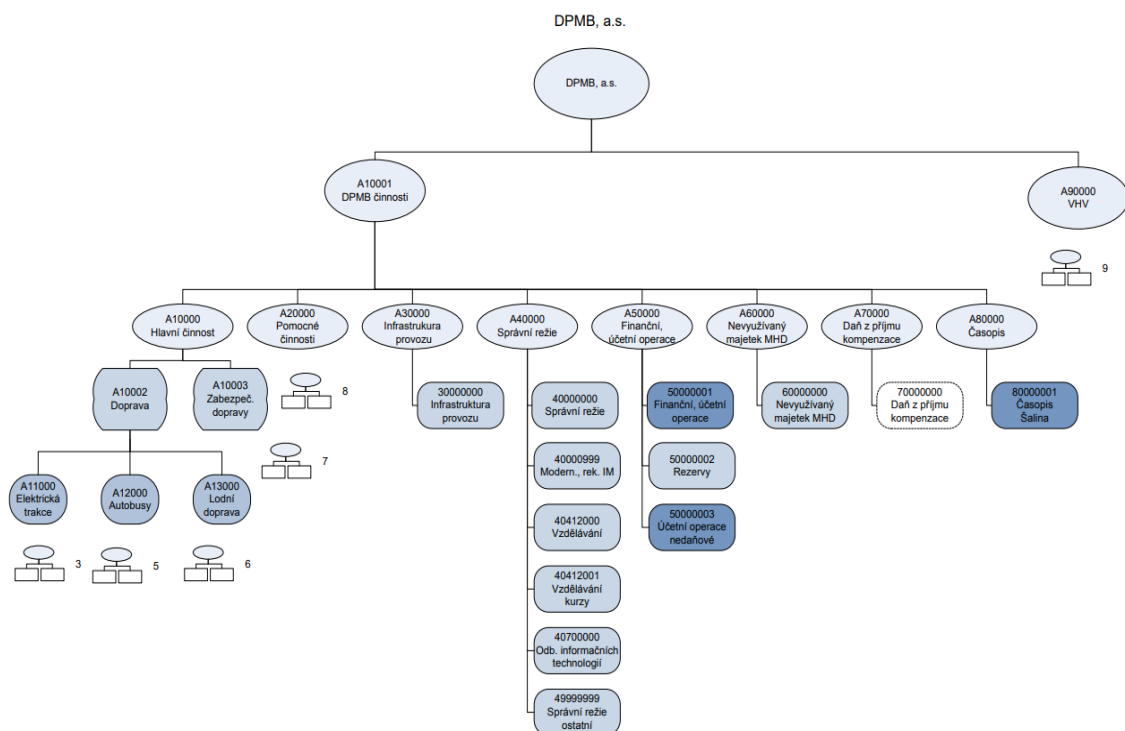
Příloha č. 1: Členění hlavní činnosti u profit center	I
Příloha č. 2: Profit centra v DPMB a.s.	II
Příloha č. 3: Profit centrum – vedlejší VH I	III
Příloha č. 4: Profit centrum – vedlejší VH II	IV
Příloha č. 5: Nákladová střediska DPMB	V

SEZNAM PŘÍLOH

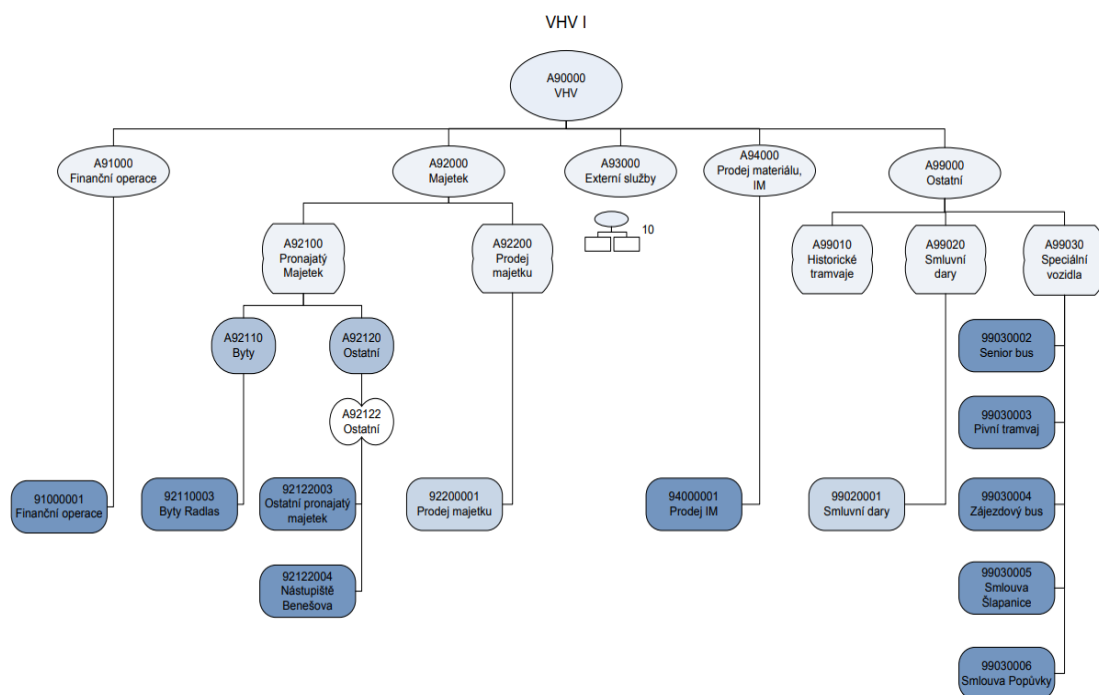
Příloha č. 1: Členění hlavní činnosti u profit center (Zdroje: 19)



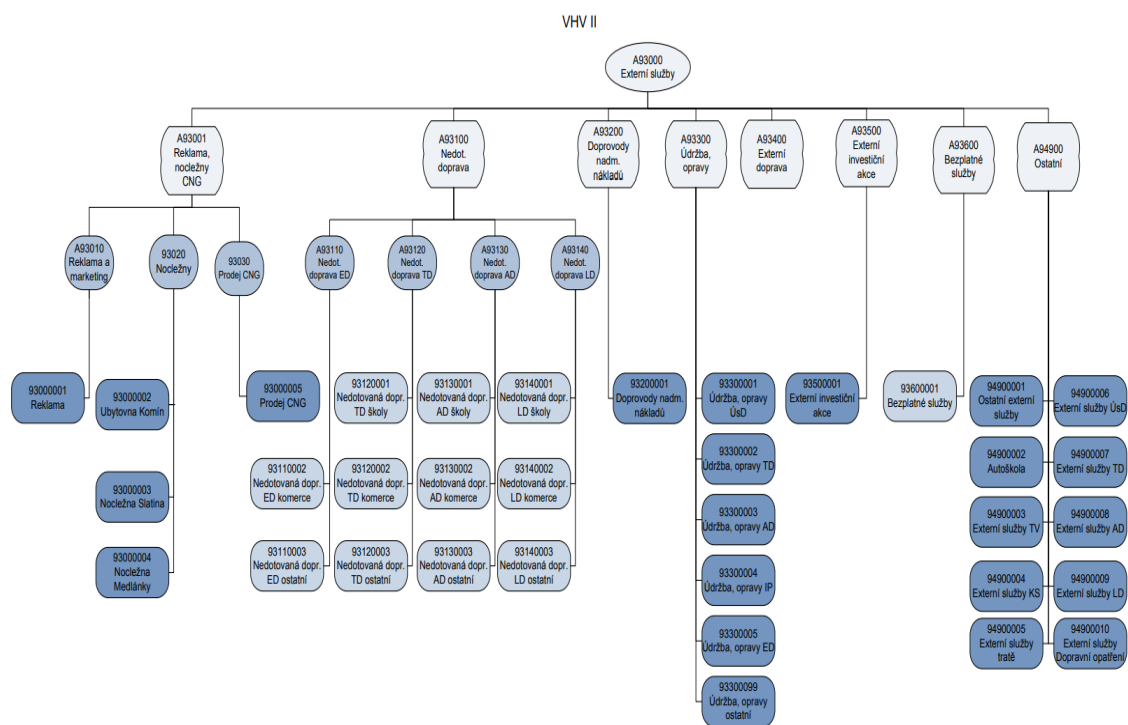
Příloha č. 2: Profit centra v DPMB a.s.
(Zdroje: 19)



Příloha č. 3: Profit centrum – vedlejší VH I
(Zdroje: 19)



Příloha č. 4: Profit centrum – vedlejší VH II
(Zdroje: 19)



Příloha č. 5: Nákladová střediska DPMB
(Zdroje: 19)

